الإدارة الرياضية

SPORT MANAGEMENT



أ. نعمان عبد الغني
د. لطيفة عبدالله شرف الدين

الإدارة الرياضية

تأليف:

أ.نعمان عبد الغني

د.لطيفة عبداللة شرف الدين

الطبعة الأولى

٢٠١٠

فكرة الغلاف

الاعلامي والصحفي السعودي / عبدالله بن راشد آل غصنه

مصمم الفكرة

خالد بن محمد المهن

رقم الناشر الدولي ISBN ٩٩٩٥٨-٠-٠٤٧-١

رقم الايداع بإدارة المكتبات العامة د.ع ٧٧٤٤/ ٢٠٠٩ م

وزارة الثقافة والاعلام للطباعه والنشر

مملكة البحرين

الإفتتاحية

نحمد الله تعالى ونشكره في السراء والضراء، ونصلي ونسلم على قائدنا وقدوتنا النبي محمد وعلى آله وصحبه وسلم تسليماً وبعد،

فإنّه لمن نافلة القول أنَّ الإنسان مدنيٌّ بطبعه، ومجبول بفطرته على التواصل مع محيطه الإنسانيّ والماديّ، ولا يمكن له أن يعيش عيشة هانئة مستقرة بمفرده، كما لا يمكن له أن يجد للحياة طعمًا أو ذوقًا إذا عاش بمعزل عن الناس، واستغنى بفكره وذاته عن العالم الذي حوله، ذلك لأنّ الاستقرار والسعادة والأمن يتطلب كل أولئك قدرًا عاليًا من التفاعل الإيجابيّ الراقي مع الآخر والتفاعل البنّاء مع الحياة وما يغشاها من تطوراتٍ حثيثة وتغيرات متلاحقة وأوضاع متقلبة لا يقبل الفرد بها، مما يستلزم ضرورة التواصل الإيجابي والتعاون الفعّال بين البشر، وتبني الإيجابيّة والموضوعيَّة والعلميَّة منهج حياة في التعامل والتفاعل مع الآخر.

لذا لم نقدم على وضع هذا الكتاب ، وكلنا اعلم بما سنعاني

من إرهاق نفسي وانشغال يضني الجسم طيلة جمع المعلومات وترتيبها وتنسيقها وسبك عباراتها، إلا دفاعا عن روح الرياضة السامية والدفاع عنها من اتهامات وادعاءات يندى لها جبين كل إنسان يحترم نبلها .

عندما خطر لنا فكرة الكتابة عن الإدارة الرياضية ، توقفنا طويلاً.. فكرنا كثيراً.. واستشرنا بعض الأصدقاء. وكان السؤال، أو بالأحرى الأسئلة: لماذا نكتب؟ وماذا نكتب؟ ولمن نكتب؟ لو لم نستطيع إقناع انفسنا بالكتابة كيف لنا إقناع الآخرين بالقراءة إذا لم يكن لدينا ما يستحق القراءة ويفيد القراء!!

والاجابه لملم كل منا مابملك من ورق في خزانته من أوراق قديمة تضم بينها ملخصات الندوات والملتقيات التي شاركنا بها في فترة السنوات الماضيه التي قضينها بقطاع الشباب والرياضة.

واجزمنا التطرق إلى تفاصيل التجربة التي مررت بها والتي قد تضيف شيئاً للادارة الرياضية مع التزامنا بتقديم الموضوع وشرحه بشكل موجز وذلك يعود إلى سببين: أولهما، أن الإطالة في هذا النوع من الكتابة، ، ربما يفقد القارئ حافز المتابعة فيلقي بالموضوع جانبا إلى غير رجعة! وثانيهما، لقد وضعنا نصب عينينا تسجيل العموميات التي تخدم الغاية من هذه الكتابة فتوقفنا عند المفاصل الأساسية من الإدارة الرياضية ودونا ما نعتقد انه يخدم هذه المحاولة دون التطرق

إلى ما لا يضيف إليها شيئا.

بهدف الإلمام بمفاهيم وأساليب وطرق إدارة نظم التسيير المعاصرة، بحيث يكون التركيز هنا على التطورات الحديثة في هذا المجال و تشكيل استراتيجيات نظم المعلومات وخطط التطبيق على نحو متفوق. و التعامل مع المعلومات كمصدر تنظيمي يمكن تخطيطه واستغلاله لتحقيق قدرات متميزة. آمل آن يجد القراء في هذا البوح بعض المتعة وشيئا من منفعة تستحق الوقت الذي أمضوه في قراءتها.

المؤلفان

نعمان عبد الغني لطيفة عبداللة شرف الدين

مقدمـــــة

إن الإدارة الرياضية هي اساس تقدم كافة الأنشطة الإنسانية اقتصادية أو سياسية أو اجتماعية أو إنسانية ، وبدونها كان يصعب الوصول إلى التقدم الذي عليه عالمنا الآن. و الرياضة واحدة من الأنشطة الإنسانية التي أخذت تتوسع و تتفرع نتيجة الاهتمام المتزايد بها. وخلال هذا التوسع وذلك التفرع كان من الضروري التشبث بالإطار العلمي في تنظيمها، وبذلك أصبحت الإدارة أساسا لكل نجاح فيها. يعكس تقدم الدول في الرياضة مدى التقدم في استخدام الإدارة الرياضية الحديثة في كافة أنشطتها الرياضية.

أصبحت الرياضة في عصرنا الحاضر ظاهرة اجتماعية وثقافية واقتصادية وسياسية، تستقطب اهتمام جميع شرائح المجتمع، وذلك في زمن اتسع فيه الاستهلاك الإعلامي للنشاط الرياضي، مما نتج عنه زيادة في وعي الجماهير، وأفرز لدى الممارسين - أحيانا – أخلاقيات تجاوزت الهدف النبيل إلى الطموح الذاتي.
ما ميز الساحة الرياضية في بلادنا خلال السنوات الأخيرة

هو الإقبال المتزايد على الممارسة الرياضية بمختلف أنواعها أضحى لزاما علينا مواكبة التطورات المطردة للرياضة ذات المستوى العالي و التي أصبحت صناعة تتطلب استثمارات هامة في مجالات متعددة.

والإدارة الرياضية هي حجر الزاوية في منظومة أي تقدم رياضي وبدونها فإن المال مهما توفر لا يستطيع تحقيق أي تقدم ولو قيد أنملة ، كما أن بدونها لا يستطيع اكبر مدرب عالمي أن يصنع من منتخبنا فريقا منافسا حتى على المستوى الإقليمي ، لان صناعة المنتخبات القوية ليست مجرد مجموعة من اللاعبين ومدرب وبرنامج تدريبات وتمارين ولقاءات ودية... ولكنها منظومة متكاملة تتشابك فيها مختلف العوامل الرياضية والإعلامية والسياسية والإدارية والمالية وكذا المنشات والمسابقات المحلية والأندية وغيرها لتشكل إستراتيجية نهوض طموحة مضمونة الأهداف والنتائج.

وفي عمق هذه الإستراتيجية تظهر أهمية الإدارة الرياضية الخبيرة والمؤهلة لإدارة الجهد الجماعي المنظم وتوجيهه إلى بلوغ أهدافه المحددة في مضمار التطور المستمر والمتجدد.. وفي واقعنا الرياضي اليوم يبدو أن الإدارة الرياضية غير قادرة على استيعاب كل عوامل النهوض... فهل نبدأ بتحديثها أولا في إطار خطة شاملة للنهوض الرياضي ومواكبة العالم من حولنا..؟! قد تسمع هذه الأسئلة، أو قد يتبادر بعضها إلى ذهنك، وهي: ماهي الإدارة الرياضية؟ من هو المدير في

المجال الرياضي؟

أو قد تقول: «أنا رياضي فقط، فما حاجتي لمعرفة العملية الإدارية؟ أليس هذا هو عمل المدراء أو الإداريين؟»

في الواقع كلنا مدراء. فمهما يكن موقعك أو وظيفتك يتوجب عليك أحياناً إدارة بعض الأمور. وحتى يمكنك إدارتها بشكل جيد، عليك أن تعي العملية الإدارية وعناصرها الرئيسية ومبادئها العامة. لذا سنحاول هنا تبسيط هذه العملية، وشرحها بشكل موجز. يكفي لأن تتكون لدى الفرد منا صورة عامة عن هذه العملية الهامة.

مفهوم الرياضة

نعلم أن جميعنا ليس لديه تعريف جاهز للرياضة لهذا سيلجأ إلى مخمخة دماغه لعله يخرج له إجابة .إنها لاتعرف –على الأقل –ستتكاثر وتتداخل وتتبدل ومن ثم ستعترف لنفسها ولا نلوم أي احد منا نحن الرياضيين فلا المدرسة ومناهجها عرفتنا بذلك ولا إعلامنا وفر ذلك ولا حتى الكتيبات والنشرات واللوائح والأنظمة الرياضية المتوافرة لدينا أو المعنية بالنشاط الرياضي قدمت التعريف والإجابة الجاهزة لنا وهذا الغياب لتعريف الرياضة وتحديد مفهومها أظنه يشكل أهم إشكاليات الرياضة ممارسة ومعاملة قيمة وأهمية .فهي السبب الكبير والأول في وجود وتواجد الممارسة والمنافسة غير الصحية والصحيحة وغير العادلة والموضوعية وهذا الأمر ما يمثله في ارض الواقع ما نطلق عليه بالتعصب الرياضي.

مجتمعنا شديد الولع والتعلق بالتشجيع الرياضي الذي يقلب الرياضة ويعرفها ويتعامل معها مع الأسف –كقبيلة انتمائية تصوغ ثقافته ووعيه بمعنى ومعاني الرياضة .

والصورة الأخرى للتعصب وهو يقف في الضفة المضادة المحارب للرياضة والرافض لها وكلا الجانبين اللذين يفرزهما التعصب ماكانا أن يكونا لو لا غياب تعريف الرياضة ومفهومها في النسيج الذهني والإدراكي وثقافة ووعي الفرد والمجتمع .

ولهذا نجد أن هناك خلطا مستمرا وقائما في وعي وثقافة الأفراد مابين الرياضة واللعب والترويح والنشاط والتربية البدنية والحركة البدنية واللياقة البدنية ..

إذا ماهي الرياضة وما مفهومها:

وبالمناسبة المقصود بـ* مفهوم الرياضة*هو تحديد مبرر الوجود والغاية من ذلك والهدف المحققة به.

والإجابة لا يجب أن تنتظروها منا ولا من أي احد.لان الذي يجب أن يقدم التعريف والمفهوم هو المجتمع بأكمله وبالتي فان مؤسسات المجتمع الرسمية تقع على عاتقها مسؤولية فعل ذلك وتعريف أفراد المجتمع بأكمله من خلال دور المدرسة الموكل لها مهمة ودور تعريف المجتمع بنواميس الحياة وقيمها ومداركها ومعارفها وهي أي المدرسة التي تنسج الفكر الذهني والمعرفي والعقيدي والحضاري للفرد تهيئة لان يكون فردا صالحا قادرا على المشاركة في الحياة والبناء والعطاء في مجتمع الجسد الواحد.

لا نود أن نسهب كثيرا وقد سبق أن كتبت مقالات بحثية عديدة حول هذا الأمر الحيوي والضروري.

سنكتفي –الآن– في تقليب صفحات ناصعة وثرية من تراثنا العربي الإسلامي وستفرحون بقدر ما ستتفاجاون من أن الأجداد الأوائل قد كانوا أكثر نضجا وعلما ومعرفة بالرياضة بل أهم أصحاب نهضة رياضية تفوق ما لدينا الآن .

لقد كنا أكثر مجتمعات التاريخ عناية بالرياضة وممارسة لها وابتكارا لصنوفها نقدمها لحضارات الإنسانية التي مازالت إلى حاضرنا الراهن تلعبها وتمارسها وتصدرها لنا بمقاييسها الغربية الحديثة ككرة

القدم.اليد.التنس.المبارزة.الرماية. المصارعة. الجمباز العاب القوى حمل الأثقال وغيرها كثير.
لقد ورثنا أسلافنا الأوائل مكتبة رياضية عامرة مملوءة بمؤلفاتهم عن الرياضة في كل جوانبها البدنية والحركية والعلاجية والنفسية والأخلاقية والتنافسية والتربوية والاجتماعية .

فابن رشد مثلا ساهم مساهمة جلية في ذلك وبالذات في تأسيس علم الحركة والتربية البدنية وتحديدا في ما أطلق عليه بحركة الأعضاء لإرادة ما حيث قسم الرياضة إلى نوعية وكلية .

كما أن ابن النفيس قد صنف في كتابه الهام –الموجز- الحركة والسكون البدني وكذالك ابن سيناء الذي حدد أنواع الرياضة في كتابه القانون ونفس الامر بالنسبة لابن مسكويه والحسن بن العباس والإمام السيوطي وابن القيم والغزالي وغيرهم كثيرين ..كثيرا ما اهتموا بكل ماله علاقة بالرياضة للكبار وللأطفال .للفرد وللجماعة وحتى دقائق وجزئيات المواضيع الرياضية تناولوها وتطرقوا لها كآلية التنفس للرياضي والإحماء الرياضي قبل الممارسة والإصابات الرياضية والميكانيكية الحيوية ووزن الجسم وحركة المقذوفات في الهواء والنضج النفسي والشعار الخ ......

الإمام الشافعي يقول -*كان همي في شيئين الرمي والعلم فصرت في الرمي بحيث أصيب من عشرة عشرة*-

*تأملوا مقولة الإمام الفقيه الكبير وتدبروها تكتشفوا أن هذا الرجل العظيم لديه تعريف محدد للرياضة ولديه وعي بمفهوم الرياضة ينسج علاقته وموقفه مع الرياضة.

إن الرياضة عبارة عن نشاط إنساني ذات أبعاد ثقافية واجتماعية، تتم ممارستها بطريقة تتسم بالعدالة والتكافؤ الاجتماعي وهي

تهدف إلى تنمية المجتمع وتقوية روابط الصداقة بين الدول وتساهم في عمليات الاندماج الاجتماعي، كما أنها تعطي الفرصة للأفراد لتنمية الجوانب المعرفية والصحية والنفسية و تطوير القدرات البدنية والمهارية ..

للرياضة جذور تعود إلى عصور الحضارات القديمة ، في حضارة وادي الرافدين وحضارة وادي النيل مؤشرات كثيرة باتجاه اهتمام هاتين الحضارتين بالنشاط البدني والحضارة العربية الإسلامية هي الأخرى أولت عنايتها بهذا الضرب من النشاط معلنة أن الإنسان ليس جسما منفصلا عنه الروح أو النفس أو العقل وإنما هو وحدة متكاملة معقدة التركيب ،وان النشاط الرياضي لا يقتصر تأثيره على العضلات والعظام والأجهزة الأخرى وإنما يشمل التأثير في النواحي الروحية والنفسية والعقلية للإنسان .

ففي حديث للرسول صلى اللّٰه عليه وسلم قوله(ليس الشديد بالصرعة ،إنما الشديد الذي يملك نفسه عند الغضب) مؤكدا في ذلك على التحكم بالانفعالات ،كما يروى عن الرسول صلى اللّٰه عليه وسلم أيضا انه قال (الهوا والعبوا فاني اكره أن أرى في دينكم غلظة) مؤكدا أهمية الرياضة في الترويح وفي إسعاد النفس ،كما يروى عن الإمام علي قوله (روحوا عن القلوب ساعة بعد ساعة،فان القلوب إذا كلت عميت ،وان عميت لم تفقه شيئا) وهذا دليل آخر على اهتمام العرب والمسلمين بالنواحي النفسية واستخدام النشطة الرياضية للترويح والتخفيف عن أعباء الحياة وبهذا نرى أدارك العرب المسلمين للصلة بين الجسم والعقل .

إن الإسلام هو خاتم الأديان وان هذا الدين بحكمة الخالق البارئ دينا شاملا لكل مناحي الحياة ولعل الرياضة والجهد البدني هما من مكونات الحياة الأساسية ومن ضروراتها.

لقد أختلف العلماء و الكتاب والمفكرين والباحثين فيما أورد كل منهم في تحديد مفهوم الإدارة أو عناصرها. مما يدل علي عدم وجود اتفاق تام حول مفهوم الإدارة أو عناصرها.

و قد يكون لتنوع مناهج الإدارة تأثيراً مباشراً في اختلاف وجهات نظر العلماء في التعريف بها و تحديد مفهوماً، إلا أنه يمكن القول بأنه من أهم أسباب هذا الاختلاف هو حداثة علم الإدارة بصفة عامة وحداثته في المجال الرياضي بصفة خاصة.
و مع تنوع مصادر المعرفة الإدارية بين الخبرة و الممارسة لعلم الإدارة العامة أصبح من الصعب وضع تعريف محدد للإدارة الرياضية فعلي الرغم من أن عمر الإدارة كعلم زاد عن القرن ، فما زال التعريف بها موضع جدل ومناقشة ، فتعريف الإدارة من وجهة نظر عديد من علمائها ما زال غير واضح .

ماهية الإدارة الرياضية

الإدارة الرياضية: هي عملية تخطيط و تنظيم و قيادة و رقابة مجهودات أفراد المؤسسة الرياضية و استخدام جميع الموارد لتحقيق الأهداف المحددة. وهي فن تنسيق عناصر العمل و المنتج الرياضي في الهيئات الرياضية، و إخراجه بصور منظمة من أجل تحقيق أهداف هذه الهيئات.

وتعرف أيضا بأنها توجيه كافة الجهود داخل الهيئة الرياضية لتحقيق أهدافها. ويتضح مما سبق أن الوظيفة الإدارية في الهيئة الرياضية أيا كان مستواها في الأسلوب أو الطريقة فان هدفها هو تحقيق مهام معينة بأحسن درجة ممكنة من الكفاية. ويلاحظ أن تحقيق المهام الوظيفية يتم من خلال إحداث تغيير في أسلوب الإداريين داخل الهيئة الرياضية وتحسين كفاءاتهم ومهاراتهم وقدراتهم في إطار تحديث عنصر من عناصر الإدارة أو عملياتها، بهدف تحقيق المصلحة العليا للهيئة.

منهم من يري أنها عملية تحقيق النتائج المرجوة عن طريق التأثير في السلوك الإنساني في نطاق بيئة مناسبة . و هناك من يري أنها عملية تنفيذ الأعمال من خلال أشخاص آخرين أو أنها مجموعة لجهود كل أعضاء المشروع في سبيل الوصول إلى أهدافه أو إنها التنبؤ و التخطيط و التنظيم و إصدار الأوامر و التنسيق و الرقابة.

فتعريف الإدارة الرياضية يعبر عن وجهة نظر عديد من علمائها, مازال غير واضح ،فمنهم من يرى أنها صنع القرارات ،ومنهم من يرى أنها تنظيم المواد واستخدامها لتحقيق أهداف محددة سابقا ، ، ويمكن أن نخرج بتعريفين هما :

التعريف الأول: إن الإدارة الرياضية هي نشاط له مضمون ويحتوي على مكونات رئيسية ، ويقوم به أفراد قادرون على استخدام ماهو متاح من موارد لتوجيه العاملين نحو أهداف محددة .

التعريف الثاني: أن الإدارة الرياضية هي عملية تخطيط وقيادة ورقابة مجهودات أفراد المؤسسة الرياضية ، واستخدام جميع الموارد لتحقيق الأهداف المحددة.

السمات التي يجب أن تتوفر في مهام المدير الإداري الرياضي هي:

١. القدرة على العمل مع الآخرين .
٢. المسئولية والقابلية للمحاسبة.
٣. التوازن بين الأهداف وتحديد الأولويات.
٤. العمل كرجل سياسة ودبلوماسي ووسيط.
٥. اتخاذ القرارات الصعبة.

مستويات الإدارة الرياضية

أولاً: الإدارة العليا:

وهي المجموعة الصغيرة من الأفراد والتي تقوم على عمل السياسات والخطط العامة للمنظمة ويتم تحقيق الهدف من خلالها وتشمل هذه الإدارة مايلي :

١. تحديد الأهداف العامة للمشروع .

٢. التنبؤ بالأحداث المستقبلية.

٣. تخطيط الهيكل التنظيمي للمشروع.

٤. وضع الخطط طويلة المدى.

٥. رسم السياسات والقواعد والقوانين.

٦. التأكد على أهمية المسؤولية الجماعية.

ثانياً: الإدارة الوسطى:

وتلعب دورا وسطا بين الإدارة العليا والإدارة المباشرة ،فمن اختصاصاتها متابعة السياسة العامة ومتابعة تحقيق الأهداف وترجمة الأهداف طويلة المدى إلى أهداف مرحلية قصيرة وتشمل مايلي:

١. وضع الخطط الفرعية قصيرة المدى.

٢. رسم السياسة التنفيذية لتحقيق الخطط الفرعية.

٣. وضع نظم العمل وتحديد السلطة والمسؤولية.
٤. تدريب وتنمية الإدارة المباشرة.
٥. توجيه وتنسيق الأعمال.
٦. بث روح الفريق.
٧. الرقابة ومراجعة النتائج.
٨. وضع معاير الأداء.
٩. رفع تقارير دورية للإدارة العليا.
١٠. المساهمة الإيجابية في وضع خطط المشروع عن طريق المعلومات والبيانات والمقترحات المرفوعة للإدارة العليا.

ثالثاً: الإدارة المباشرة (المنفذون):

وتمثل مختلف أفراد المؤسسة أو الهيئة الرياضية والذين يشغلون وظائف التنفيذ.

مهارات الإدارة الرياضية

للإدارة مهارات (فنية وإدارية وإنسانية) وتعتبر هذه المهارات متطلبا أساسيا في كل مستويات الإدارة.

وتتمثل المهارات الفنية في المعرفة والإجراءات والأساليب المرتبطة بنوع النشاط ويجب أن يكون المدير الرياضي دارسا وممارسا الرياضة لكي يعرف متطلبات العمل الإداري .

أما المهارات الإدارية فهي مهارات ترتبط بالقدرة على النظرة الشمولية للمؤسسة ككل من حيث تنظيماتها الفرعية وأقسامها وأنشطة كل منها وفهم العلاقات المتبادلة بين وحدات المؤسسة الرياضية والقدرة على توقع ما يمكن أن يحدث في حالة تغيير أي جزئية من جزئيات العمل .

وتأتي المهارات الإنسانية لتلعب دورا أساسيا في نجاح كل من المهارات الفنية والإدارية فهي تعتمد على دراسة نفسيات الأفراد والجماعات وكيفية التعامل باختلاف المواقف.

فالإدارة هي نشاط لها مضمون، ويحتوي علي مكونات رئيسية ويقوم به أفراد قادرون علي استخدام ما هو متاح من موارد، لتوجيه العاملين نحو أهداف محددة.

من المنظور التنظيمي الإدارة, هي إنجاز أهداف تنظيمية من خلال الأفراد وموارد أخرى. وبتعريف أكثر تفصيلاً للإدارة يتضح أنها أيضاً إنجاز الأهداف من خلال القيام بالوظائف الإدارية الخمس الأساسية: -*لتخطيط، التنظيم، التوظيف، التوجيه، الرقابة-*.
وهي كذلك عملية تجميع عوامل الإنتاج المختلفة من رأس مال، قوى عاملة، وموارد طبيعية، والتأليف بينها من اجل استغلالها بفعالية للحصول على الأهداف (اقل تكلفة، اكبر قدر ممكن من الإنتاج ...... الخ)
أو هي نشاط متميز يهدف إلى تحقيق نتائج محددة وذلك من خلال استغلال الموارد المتوفرة بأعلى درجة من الكفاية الممكنة.

ويقصد بالموارد عناصر الإنتاج والتي يشار إليها وهي:

- المال
- العنصرالبشري
- السوق
- المواد
- الأدوات والوسائل

ويعتبر العامل الإنساني أهم عوامل الإنتاج السابقة وبالتالي فان الوظيفة الأساسية للإدارة يمكن تركيزها في هذا العامل.

ولذلك عرفت الإدارة بأنها توجيه نشاط مجموعة من الأفراد نحو هدف مشترك وتنظيم جهودهم وتنسيقها لتحقيق الهدف.

وتركز الإدارة على جعل الآخرين ينفذون الأعمال المؤدية إلى تحقيق الأهداف.

وحيث أن الناس يتباينون في قدراتهم ومواهبهم وإمكانياتهم وهذا

يرجع إلى خصائص موهوبة فطر الله الناس عليها منذ مولدهم أو نتيجة ما اكتسبوه من خبرات في الحياة أو التعليم أو البيئة التي يعيشون فيها.

فمن هنا يظهر أناس على آخرين بسبب ما حصلوا عليه أو بسبب خبراتهم أو صفاتهم الموروثة. وآخرين لا يرقون إلى ذلك فينقادون لهم ويطيعون. وترتبط الإدارة بشكل مباشر باتخاذ القرارات حيث أن عملية اتخاذ القرارات لازمة خلال مراحل العملية الإدارية جميعها، بدءاً من التخطيط الذي يسبق عملية التنفيذ ومرورا بتنفيذ الأعمال وحتى بعد تنفيذها.

والقدرة على الإدارة مرتبطة بشكل أو بآخر بالقدرة على اتخاذ القرارات من جهة وبالقدرة على التعامل مع الناس من جهة أخرى.

واتخاذ القرارات يحتاج إلى معلومات والى معرفة والى بعد نظر، وقدرة على التحليل والربط بين المتغيرات التي لها علاقة بموضوع اتخاذ القرار وان النجاح في اتخاذ القرارات سيؤدي حتماً إلى نجاح الإدارة.

والإدارة عنصر ضروري في الحياة فكل فرد في المجتمع بحاجة إلى الإدارة، لان كل فرد لديه هدف ولديه الموارد المادية والبشرية.

فهو يحتاج إلى إدارة أعماله الخاصة، والى إدارة وقته والى إدارة تصرفاته وأسرته، وان كان عنصرا فاعلا في المجتمع تراه يشارك في إدارة مؤسسات اجتماعية واقتصادية وغيرها.

وقد ظهرت الإدارة منذ عهد ادم عليه السلام ولكنها بشكل غير متميز وغير منظم كما هو عليه الحال في الحاضر فكانت لهم أهداف يخططون لها وبعد ذلك يتم التنفيذ من خلال تنظيم الجهود

وتوجيهها وتدعيمها بالقرارات.
وتطورت الإدارة من خلال جهود وتجارب الآخرين ودراساتهم حتى أصبحت علما مستقلا يتم تعلمه وتطويره فوصلت إلى ما وصلت إليه في الوقت الحاضر.

الهدف من تعلّم الإدارة في الميدان الرياضي:

إن الهدف الشخصي من تعلم الإدارة ينقسم إلى شقين هما:

١. زيادة مهاراتك.

٢. تعزيز قيمة التطوير الذاتي لديك.

من المؤكد أنك ستطبق أصول الإدارة في عملك وفي حياتك الخاصة أيضاً. لكن تطبيقها يعتمد على ما تقوم بعمله. فعندما تعمل مع موارد محددة ومعروفة يمكنك استخدام الوظائف الخمس للإدارة. أما في حالات أخرى فقد تستخدم وظيفتين أو ثلاث فقط.

سنقوم الآن بشرح كل وظيفة من هذه الوظائف الخمس بشكل مبسط، فهذا يساعد على فهم ما هية الإدارة, وكيف يمكنك تطبيقها في حياتك أو مهنتك.

الوظائف الخمس للإدارة

التخطيط الرياضي: هذه الوظيفة الإدارية تهتم بتوقع المستقبل وتحديد أفضل السبل لإنجاز الأهداف التنظيمية.

التنظيم الرياضي: يعرف التنظيم الرياضي على أنه الوظيفة الإدارية التي تمزج الموارد البشرية والمادية من خلال تصميم هيكل أساسي للمهام والصلاحيات.

التوظيف الرياضي: يهتم باختيار وتعيين وتدريب ووضع الشخص المناسب في المكان المناسب في الهيئة الرياضية.

التوجيه الرياضي: إرشاد وتحفيز الموظفين باتجاه أهداف الهيئة الرياضية.

الرقابة الرياضية: الوظيفة الإدارية الأخيرة هي مراقبة أداء الهيئة الرياضية وتحديد ما إذا كانت حققت أهدافها أم لا.

هنري فايول (١٨٤١ – ١٩٢٥) مؤلف كتاب «النظرية الكلاسيكية للإدارة». عرّف الوظائف الأساسية الخمس للإدارة (التخطيط، التنظيم، التوظيف، التوجيه، الرقابة).و طوّر الأصول الأساسية الأربعة عشر للإدارة, والتي تتضمن كل المهام الإدارية. كمشرف أو

مدير، سيكون عملك عبارة عن مباشرة تنفيذ الوظائف الإدارية.

وأرى أنه من المناسب تماماً مراجعة الأصول الأربعة عشر للإدارة الآن. استخدام هذه الأصول الإدارية (الإشرافية) سيساعدك لتكون مشرفاً أكثر فعالية وكفاءة. هذه الأصول تعرف بـ «أصول الإدارة»، وهي ملائمة للتطبيق على مستويات الإدارة الدنيا والوسطى والعليا على حد سواء.

الأصول العامة للإدارة عند هينري فايول

١. **تقسيم العمل:** التخصص يتيح للعاملين والمدراء كسب البراعة والضبط والدقة والتي ستزيد من جودة النتائج. وبالتالي نحصل على فعالية أكثر في العمل بنفس الجهد المبذول.

٢. **السلطة:** إن إعطاء الأوامر والصلاحيات للمنطقة الصحيحة هي جوهر السلطة. والسلطة متأصلة في الأشخاص والمناصب, فلا يمكن تصورها كجزء من المسؤولية.

٣. **الفهم:** تشمل الطاعة والتطبيق والسلوك والعلامات الخارجية ذات الصلة بين صاحب العمل والموظفين. هذا العنصر مهم جداً في أي عمل، من غيره لا يمكن لأي مشروع أن ينجح، وهذا هو دور القادة.

٤. **وحدة مصدر الأوامر:** يجب أن يتلقى الموظفين أوامرهم من مشرف واحد فقط. بشكل عام يعتبر وجود مشرف واحد أفضل من الازدواجية في الأوامر.

٥. **يد واحدة وخطة عمل واحدة:** مشرف واحد بمجموعة من الأهداف يجب أن يدير مجموعة من الفعاليات لها نفس الأهداف.

٦. **إخضاع الاهتمامات الفردية للاهتمامات العامة:** إن اهتمام فرد أو مجموعة في العمل يجب أن لا يطغى على اهتمامات الهيئة.

٧. **مكافآت الموظفين:** قيمة المكافآت المدفوعة يجب أن تكون مرضية لكل من الموظفين وصاحب العمل. ومستوى الدفع يعتمد على قيمة الموظفين بالنسبة للهيئة . وتحلل هذه القيمة لعدة عوامل مثل: تكاليف الحياة، توفر الموظفين، والظروف العامة للعمل.

٨. **الموازنة بين تقليل وزيادة الاهتمامات الفردية:** هنالك إجراءات من شأنها تقليل الاهتمامات الفردية. بينما تقوم إجراءات أخرى بزيادتها. في كل الحالات يجب الموازنة بين هذين الأمرين.

٩. **قنوات الاتصال:** السلسلة الرسمية للمدراء من المستوى الأعلى للأدنى تسمى «الخطوط الرسمية للأوامر». والمدراء هم حلقات الوصل في هذه السلسلة، فعليهم الاتصال من خلال القنوات الموجودة فيها. وبالإمكان تجاوز هذه القنوات فقط عندما توجد حاجة حقيقية للمشرفين لتجاوزها. وتتم الموافقة بينهم على ذلك.

١٠. **الأوامر:** الهدف من الأوامر هو تفادي الهدر والخسائر.

١١. **العدالة:** المراعاة والإنصاف يجب أن يمارسوا من قبل جميع الأشخاص في السلطة.

١٢. **استقرار الموظفين:** يقصد بالاستقرار بقاء الموظف في عمله وعدم نقله من عمل لآخر. ينتج عن تقليل نقل الموظفين من وظيفة لأخرى فعالية أكثر ونفقات أقل.

١٣. روح المبادرة: يجب أن يسمح للموظفين بالتعبير بحرية عن مقترحاتهم وآرائهم وأفكارهم على كافة المستويات. فالمدير القادر على إتاحة هذه الفرصة لموظفيه أفضل بكثير من المدير الغير قادر على ذلك.

١٤. إضفاء روح المرح للمجموعة: في الوحدات التي بها كثرة من العمال على المدراء تعزيز روح الألفة والترابط بين الموظفين, ومنع أي أمر يعيق هذا التآلف.

الوظيفة الأولى للادارة :
التخطيط الرياضي

يعتبر التخطيط الوظيفة الأولى للقيام بأي نشاط وهو تحليل بيانات عن الماضي واتخاذ قرارات في الحاضر ولبناء شئ في المستقبل . وهو أيضا اختيار بين بدائل متعلقة بأهداف والسياسات والخطط والبرامج لتحقيق هذه الأهداف بمعنى أنه ينطوي على صنع قرار مرتبط بشي غير محدد المعالم.

ويرتبط التخطيط بما هو متاح من زمن ويرى البعض أنه عبارة عن عملية التفكير التي تسبق اتخاذ القرار.

وهناك عدة نقاط نرى أنها تمثل الخطوط العريضة التي يمكن الاسترشاد بها في هذه الوظيفة الإدارية منها :

١. **الالتزام:** بمعنى أن تنفيذ أي خطة يستوجب التزام المنظمة بإتباع إجراءات واضحة ومحددة في مدة زمنية لها بداية ونهاية .

٢. **المرونة:** وهي الخاصية الأساسية للتخطيط بالمستقبل الذي يتعذر الإلمام بكل احتمالاته وملابساته.

٣ـ الشمول والتدرج في الخطط.

عناصر مميزات التخطيط في النشاط الرياضي هي:

١. إمكانية التنبؤ بالمشكلات المستقبلية التي تعترض التنفيذ ووضع الحلول المناسبة لها.

٢. إمكانية تحديد الأهداف وصياغتها إجرائيا وتحديد المهام والوظائف اللازمة وأسلوب أدائها.

٣. يساعد في تحديد واجبات كل فرد وكل إدارة أو قسم من أقسام التنظيم تحديدا دقيقا.

٤. يساعد في تحديد مصادر التمويل الخاصة بالمشروع.

٥. يؤدي التخطيط إلى وضوح العلاقة بين العاملين مرؤوسين ورؤساء.

الخطوات الرئيسية للتخطيط الرياضي هي:

- الخطوة الأولى / تحديد الأهداف.
- الخطورة الثانية / تحديد الموقف الحالي .
- الخطوة الثالثة / تحديد العوامل المساعدة والمعوقة.
- الخطوة الرابعة / اختيار التصرف المناسب.

مبادئ التخطيط

يتفق معظم علماء الإدارة على أن التخطيط عملية تتعلق بالمستقبل وتتنبأ به وتتوقعه ويجب أن تكون المرونة والدقة من أهم سمات التخطيط ، المرونة تحسبا لما قد يطرأ في المستقبل من تغييرات غير متوقعة، والدقة لضمان تحقيق الأهداف التي يسعى التخطيط لتحقيقها ومن هنا أرى أن التخطيط هو: « عملية أو عمليات تشتمل على تنبؤات للمستقبل ومواجهته باتخاذ سلسلة من القرارات والتي تتعلق بأهداف منشودة يسعى إلى تحقيقها عن طريق وضع سياسات وإجراءات وموازنات وبرامج تتميز بالدقة والمرونة« وتتمثل مبادئ التخطيط فيما يلي :

١. المرونة.

٢. صحة الإحصاءات والبيانات المعتمدة.

٣. المشاركة الجماعية في عملية التخطيط.

٤. الاستغلال الأمثل للإمكانات المتوفرة.

٥. يجب أن يكون التخطيط شاملا وليس مقتصرا على جانب واحد وذلك لمراعاة التوازن لمصالح الجميع.

مراحل التخطيط الرياضي الإداري والفني هي:

- **مرحلة الإعداد:** تقوم بدورها بإعداد مقترحاتها والمدى الزمني لتنفيذ المشروع في حدود المادية والبشرية المتوفرة وفي ضوء البيانات والإحصاءات المتوفرة.

- **مرحلة الإقرار:** تقوم بعد مرحلة الإعداد ودراسة كل ما يتعلق بالخطة الموضوعة يتم إقرار الخطة للعمل بها.

- **مرحلة التنفيذ:** تقوم بعد اعتماد الخطة وإقرارها تتخذ الإجراءات لوضعها موضع التنفيذ وبالتعاون مع جهات التخطيط والجهات المسئولة على التنفيذ.

- **مرحلة متابعة وتقييم عملية التنفيذ:** وهي تقوم بالمتابعة وتقييم الخطة ومراحل العمل فيها.

أنواع التخطيط

كثرت الآراء وتعددت المسميات فيما يتعلق ببيان أنواع التخطيط وذلك لاختلاف الأسس التي يقام عليها كل تقسيم، فقد يتم تقسيم التخطيط إلى أنواع طبقًا للهدف أو المدة أو الوسائل وأنواع التخطيط التي تهم التربية الرياضية وبالتالي تصبح أكثر وضوحاً لكثرة استخدامها في هذا الميدان هي أنواع التخطيط طبقاً للمرحلة الزمنية أي المدة ويمكن أن تكون على النحو التالي:

١. تخطيط طويل المدى .

٢. تخطيط متوسط المدى.

٣. تخطيط قصير المدى.

وفيما يلي شرح لكل نوع من هذه الأنواع وذلك لإلقاء الضوء عليها:

١. التخطيط طويل المدى:

قد يتراوح من ١٠ إلى ١٥ سنة تقريبا ويكون هذا النوع من التخطيط معني بتكوين الأبطال على المدى الطويل في بعض الألعاب الرياضية، أي تتولى هذه الألعاب اللاعب من بدايته إلى أن يصل إلى مرحلة البطولة كما يحدث على سبيل المثال في لعبة الجمباز حيث أن لاعب الجمباز يحتاج إلى قرابة تسع سنوات من التدريب المنتظم والمتواصل

حتى يتمكن من تمثيل بلاده دولياً، ومن ناحية أخرى فأنه يجب العناية بالتخطيط لمناهج التربية الرياضية من مرحلة التعليم الأساسي إلى نهاية المرحلة الثانوية حتى يكون تخطيطاً استراتيجياً بعيد المدى.

٢. التخطيط متوسط المدى:

ويتراوح من ٤ – ٥ سنوات تقريبا، وينبثق من التخطيط طويل الأجل، هذا النوع من التخطيط يتم للإعداد للدورات الأولمبية وبطولات العالم وعادة ما يبدأ هذا النوع بعد نهاية كل دورة أولمبية استعداداً للدورة الأولمبية القادمة وغالباً تقسم إلى خطط قصيرة الأجل، تحقق في النهاية هدف التخطيط متوسط المدى.

٣. التخطيط قصير المدى:

ومدته سنة اقل من ذلك تقريباً وهو الأكثر شيوعاً في التربية الرياضية خاصة في المملكة العربية السعودية ويكون لخطة سنوية مهمتها الاستعداد للبطولات المحلية ذات المستوى العالي مثل الدورات المدرسية أو بطولات المناطق أو بطولات المملكة، وفي المدارس يكون هو التخطيط الأمثل لعام دراسي واحد. أما بالنسبة للأندية والاتحادات الرياضية يتم التخطيط القصير ومتوسط المدى بالنسبة للألعاب المختلفة.

مواصفات الخطة الجيدة هي :

١. أن تكون هناك حاجة ملموسة للخطة فالحاجة تمثل دافعا قويا لنجاحها.

٢. أن تعتمد الخطة على أهداف وأبعاد واضحة فعدم وضوح الهدف يجعل عملية التخطيط في تخبط ويضيع الكثير من الجهد والوقت والمال.

٣. أن تبنى الخطة على أسس مدروسة وعلى بيانات ومعلومات سليمة وليس على أساس التخمين والافتراض وأن تتميز الخطة بالمرونة.

٤. أن تبين الخطة مستويات العمل بوضوح ويعرف كل مشترك دوره بالتنفيذ وواجباته في كل مستويات العمل وأن تكون العلاقة بين هذه المستويات واضحة وتلتقي في اتجاه تحقيق الهدف بتناسق وتكامل.

٥. أن تحقق الخطة دقة التوقع للمستقبل.

فوائد التخطيط

- يزيد من قدرة أي عمل على التأقلم والتكيف لاحتمالات المستقبل وأحداثه
- يساعد على إستخدام الأمثل لموارد العمل المادية والبشرية
- يساعد على تشخيص مشكلات المستقبل وإتخاذ الإجراءات الكفيلة بمواجهتها
- يساعد على التفكير المنظم
- يساعد على التفكير في المستقبل والأعداد له بما يناسبه
- تعتبر الخطة المعيار الأمثل للرقابة بعد التنفيذ
- يساعد على تخفيض التكاليف
- يقلل من النشاط العشوائي والجهود المتداخلة الغير ضرورية
- التقليل من وقت إنجاز العمل

غالباً ما يعدّ التخطيط الوظيفة الأولى من وظائف الإدارة الرياضية، فهي القاعدة التي تقوم عليها الوظائف الإدارية الأخرى. والتخطيط عملية مستمرة تتضمن تحديد طريقة سير الأمور للإجابة عن

الأسئلة مثل: ماذا يجب أن نفعل، ومن يقوم به، وأين، ومتى، وكيف. بواسطة التخطيط سيمكنك إلى حد كبير كمدير من تحديد الأنشطة التنظيمية اللازمة لتحقيق الأهداف. مفهوم التخطيط العام يجيب على أربعة أسئلة هي:

١. ماذا نريد أن نفعل؟

٢. أين نحن من ذلك الهدف الآن؟

٣. ما هي العوامل التي ستساعدنا أو ستعيقنا عن تحقيق الهدف؟

٤. ما هي البدائل المتاحة لدينا لتحقيق الهدف؟ وما هو البديل الأفضل؟

من خلال التخطيط ستحدد طرق سير الأمور التي سيقوم بها الأفراد، والإدارات، والهيئة ككل لمدة أيام، وشهور، وحتى سنوات قادمة.

التخطيط يحقق النتائج المطلوبه من خلال:

١. تحديد الموارد المطلوبة

٢. تحديد عدد ونوع الموظفين المطلوبين (فنيين، مشرفين، مدراء)

٣. تطوير قاعدة البيئة التنظيمية حسب الأعمال التي يجب أن تنجز (الهيكل التنظيم)

٤. تحديد المستويات القياسية في كل مرحلة وبالتالي يمكن قياس مدى تحقيقنا للأهداف مما يمكننا من إجراء التعديلات اللازمة في الوقت المناسب

يمكن تصنيف التخطيط حسب الهدف منه أو اتساعه إلى ثلاث فئات مختلفة تسمى:

١. **التخطيط الاستراتيجي:** يحدد فيه الأهداف العامة للهيئة.

٢. **التخطيط التكتيكي:** يهتم بالدرجة الأولى بتنفيذ الخطط الاستراتيجية على مستوى الإدارة الوسطى.

٣. **التخطيط التنفيذي:** يركز على تخطيط الاحتياجات لإنجاز المسؤوليات المحددة للمدراء أو المصالح أو الإدارات.

أنواع التخطيط الثلاثة

التخطيط الاستراتيجي:

يتهم التخطيط الاستراتيجي بالشؤون العامة للهيئة ككل. ويبدأ التخطيط الاستراتيجي ويوجّه من قبل المستوى الإداري الأعلى, ولكن جميع المستويات الإدارة يجب أن يشارك فيها لكي تعمل. وغاية التخطيط الاستراتيجي هي:

١. إيجاد خطة عامة طويلة المدى تبين المهام والمسؤوليات للهيئة ككل.

٢. إيجاد مشاركة متعددة المستويات في العملية التخطيطية.

٣. تطوير الهيئة من حيث تآلف خطط الوحدات الفرعية مع بعضها البعض.

التخطيط التكتيكي:

يركز التخطيط التكتيكي على تنفيذ الأنشطة المحددة في الخطط الإستراتيجية.

هذه الخطط تهتم بما يجب أن تقوم به كل وحدة من المستوى الأدنى، وكيفية القيام به، ومن سيكون مسؤولاً عن إنجازه. التخطيط

التكتيكي ضروري جداً لتحقيق التخطيط الاستراتيجي. المدى الزمني لهذه الخطط أقصر من مدى الخطط الاستراتيجي، كما أنها تركز على الأنشطة القريبة التي يجب إنجازها لتحقيق الاستراتيجيات العامة للهيئة.

التخطيط التنفيذي:

يستخدم المدير التخطيط التنفيذي لإنجاز مهام ومسؤوليات عمله. ويمكن أن تستخدم مرة واحدة أو عدة مرات. الخطط ذات الاستخدام الواحد تطبق على الأنشطة التي تتكرر. كمثال على الخطط ذات الاستخدام الواحد خطة الموازنة. أما أمثلة الخطط مستمرة الاستخدام فهي خطط السياسات والإجراءات.

خطوات إعداد الخطط التنفيذية:

الخطوة الأولى: وضع الأهداف: تحديد الأهداف المستقبلية.

الخطوة الثانية: تحليل وتقييم البيئة: تحليل الوضع الحالي والموارد المتوفرة لتحقيق الأهداف.

الخطوة الثالثة: تحديد البدائل: بناء قائمة من الاحتمالات لسير الأنشطة التي ستقودك تجاه أهداف.

الخطوة الرابعة: تقييم البدائل: عمل قائمة بناءً على المزايا والعيوب لكل احتمال من احتمالات سير الأنشطة.

الخطوة الخامسة: اختيار الحل الأمثل: اختيار الاحتمال صاحب أعلى مزايا وأقل عيوب فعلية.

الخطوة السادسة: تنفيذ الخطة: تحديد من سيتكفل بالتنفيذ، وما هي الموارد المعطاة له، وكيف ستقيم الخطة، وتعليمات إعداد التقارير.

الخطوة السابعة: مراقبة وتقييم النتائج: التأكد من أن الخطة تسير مثل ما هو متوقع لها, وإجراء التعديلات اللازمة لها.

الوظيفة الثانية للإدارة: التنظيم الرياضي

والتنظيم عبارة عن « عملية حصر الواجبات والنشاطات المراد القيام بها وتقسيمها إلى اختصاصات الأفراد ، وتحديد وتوزيع السلطة والمسؤولية وإنشاء العلاقات بين الأفراد ، بغرض تمكين مجموعة من الأفراد من العمل بانسجام وتناسق لتحقيق الهدف».

هنالك أربعة أنشطة بارزة في التنظيم:

١. تحديد أنشطة العمل التي يجب أن تنجز لتحقيق الأهداف التنظيمية.

٢. تصنيف أنواع العمل المطلوبة ومجموعات العمل إلى وحدات عمل إدارية.

٣. تفويض العمل إلى أشخاص آخرين مع إعطائهم قدر مناسب من السلطة.

٤. تصميم مستويات اتخاذ القرارات.

المحصلة النهائية من عملية التنظيم في الهيئة: كل الوحدات التي يتألف منها (النظام) تعمل بتآلف لتنفيذ المهام لتحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية.

ماذا يعمل التنظيم؟
العملية التنظيمية ستجعل تحقيق غاية الهيئة المحددة سابقاً في عملية التخطيط أمراً ممكناً. بالإضافة إلى ذلك، فهي تضيف مزايا أخرى:

١. **توضيح بيئة العمل:** كل شخص يجب أن يعلم ماذا يفعل. فالمهام والمسؤوليات المكلف بها كل فرد، وإدارة، والتقسيم التنظيمي العام يجب أن يكون واضحاً. ونوعية وحدود السلطات يجب أن تكون محددة.

٢. **تنسيق بيئة العمل:** الفوضى يجب أن تكون في أدنى مستوياتها, كما يجب العمل على إزالة العقبات. والروابط بين وحدات العمل المختلفة يجب أن تنمى وتطور. كما أن التوجيهات بخصوص التفاعل بين الموظفين يجب أن تعرّف.

٣. **الهيكل الرسمي لاتخاذ القرارات:** العلاقات الرسمية بين الرئيس والمرؤوس يجب أن تطور من خلال الهيكل التنظيمي. هذا سيتيح انتقال الأوامر بشكل مرتب عبر مستويات اتخاذ القرارات.

الخطوات الخمسة في عملية التنظيم

الخطوة الأولى: احترام الخطط والأهداف:

الخطط تملي على المنظمة الغاية والأنشطة التي يجب أن تسعى لإنجازها. من الممكن إنشاء إدارات جديدة، أو إعطاء مسؤوليات جديدة لبعض الإدارات القديمة، كما الممكن إلغاء بعض الإدارات. أيضاً قد تنشأ علاقات جديدة بين مستويات اتخاذ القرارات. فالتنظيم سينشئ الهيكل الجديد للعلاقات ويقيّد العلاقات المعمول بها الآن.

الخطوة الثانية: تحديد الأنشطة الضرورية لإنجاز الأهداف:

ما هي الأنشطة الضرورية لتحقيق الأهداف التنظيمية المحددة؟ يجب إعداد قائمة بالمهام الواجب إنجازها ابتداءً بالأعمال المستمرة (التي تتكرر عدة مرات)، وانتهاءً بالمهام التي تنجز لمرة واحدة.

الخطوة الثالثة: تصنيف الأنشطة:

المدراء مطالبون بإنجاز ثلاث عمليات:

١. فحص كل نشاط تم تحديده لمعرفة طبيعته (تسويق، إنتاج... الخ)،

٢. وضع الأنشطة في مجموعات بناءً على هذه العلاقات.

٣. البدء بتصميم الأجزاء الأساسية من الهيكل التنظيمي.

الخطوة الرابعة: تفويض العمل والسلطات:

إن مفهوم الحصص كقاعدة لهذه الخطوة هو أصل العمل التنظيمي. في بدء الإدارات، الطبيعة، الغاية، المهام، وأداء الإدارة يجب أن يحدد أولاً كأساس للسلطة. هذه الخطوة مهمة في بداية وأثناء العملية التنظيمية.

الخطوة الخامسة: تصميم مستويات العلاقات:

هذه الخطوة تحدد العلاقات الرأسية والعرضية (الأفقية) في المنظمة ككل. الهيكل الأفقي يبين من هو المسؤول عن كل مهمة. أما الهيكل الرأسي فيقوم بالتالي:

١. يعرف علاقات العمل بين الإدارات العاملة.

٢. يجعل القرار النهائي تحت السيطرة (فعدد المرؤوسين تحت كل مدير واضح).

المبادئ الضرورية في التنظيم

١. **مبدأ وحدة الهدف في التنظيم:** بحيث يكون لكل وحدة وظيفية أو إدارية هدف محدد مرتبط بشكل مباشر مع أهداف المنشأة. أي انه يجب أن تكون أهداف كل جزء في التنظيم متفقة مع هدف التنظيم ككل.

٢. **مبدأ تقسيم العمل:** أي يجب تقسيم أنشطة المؤسسة ووضعها في مجموعات لكي تساهم بأكبر فاعلية نحو تحقيق الأهداف. حيث أن تقسيم العمل يؤدي إلى سرعة تنفيذه وتحسين جودته.

٣. **مبدأ نطاق الإشراف:** نعني بنطاق الإشراف عدد الأفراد الذين يستطيع أن يشرف عليهم مدير معين بكفاءة وفاعلية وبالتالي ينص هذا المبدأ بأن لا يزيد عدد الأفراد في أي وحدة إدارية عن العدد الذي يمكن مدير الوحدة من إدارتهم والإشراف عليهم بكفاءة وفاعلية.

٤. **مبدأ وحدة الأمر والرئاسة:** وهو أن يكون لكل مرؤوس رئيس أو مدير واحد يتلقى منه أوامره بحيث لا يتلقى هذا المرؤوس الأوامر إلا من رئيس واحد.

٥. **مبدأ تكافؤ السلطة والمسؤولية:** أي أن يعطي كل مسؤول السلطات اللازمة التي تناسب المسؤوليات المطلوبة منه.

٦. **الوصف الوظيفي:** وهي تحديد المسؤوليات والسلطات والواجبات التي على أي موظف في المؤسسة القيام بها وتحديد مسؤولة المباشر.

٧. **التوصيف الوظيفي:** وهي المؤهلات المطلوبة لشغل وظيفة معينة كالدرجة العلمية والخبرات والمهارات اللازمة لإنجاز هذه الوظيفة بكفاءة.

٨. **الهيكل التنظيمي:** وهو التسلسل الاداري للمؤسسة أو هو الشكل الذي يوضح مواقع الوظائف وارتباطاتها الإدارية والعلاقات بين الأفراد كما يوضح خطوط السلطة والمسؤولية داخل التنظيم.

٩. **السلطة:** هي قوة اتخاذ القرارات التي تحكم أعمال الآخرين أو هي الحق الذي بواسطته يتمكن الرؤساء من الحصول على امتثال للمرؤوسين للقرارات وتأتي السلطة أما من الناحية الرسمية « كونه رئيس يتمتع بهذا الحق نتيجة تنصيبه مديرا لدائرة معينة في الهيكل التنظيمي. أو من قبول المرؤوسين للرئيس نتيجة علمه ومعرفته وثقتهم فيه.

١٠. **النفوذ:** قوة اتخاذ القرارات الناجمة عن مركز اجتماعي أو منزلي أو عائلي.

١١. **تفويض السلطة:** منح السلطة من إداري لآخر أو من وحدة

تنظيمية لأخرى تخفيفا من الأعمال الروتينية التي يقوم بها.ولا يعني تفويض السلطة تفويضا للمسؤولية ، بل يبقى المدير الذي فوض سلطات معينة مسؤولاً عن نتائج الأعمال المرتبطة بالسلطة التي قام بتفويضها.

١٢. مركزية التنظيم: أي تكون القرارات متمركزة في الإدارة العليا وتكون درجة التفويض قليلة أو معدومة بحيث لا يركن المدير إلى من هم أدنى منه مستوى في اتخاذ القرارات ومتابعتها.

١٣. التنظيم الرسمي: التنظيم المحدد حسب الأنظمة واللوائح والقواعد والقرارات الرسمية ويتمثل بدرجة أساسية في هيكل المؤسسة التنظيمي.

١٤. التنظيم غير الرسمي: وهو الذي ينظر إلى المؤسسة كوحدة اجتماعية، ويعبر عن العلاقات والتجمعات التي تحدث داخل المنظمة شخصية، وينظر إلى الإنسان كانسان له أهداف وميول ونزعات لابد من تحقيقها.

الوظيفة الثالثة للادارة: التوظيف الرياضي

ان متطلبات تحديث الرياضة و تطويرها في المجتمع المعاصر ينبغي لها أن تأخذ إطارا علميا يمثل التوجهات العريضة للتحديث المأمول وفى هذا الإطار ينبغي الآخذ بمقتضيات العصر الحديث و معطياته من نتائج البحث العلمي و التقني .

حيث يعيش مجتمعنا اليوم ما يطلق علية عصر المال و الأعمال و ظهر الاتجاه نحو برامج الإصلاح الاقتصادي التي تعتمد علي آليات السوق الحر ينتشر في كل إنحاء العالم كما ظهر الاهتمام بتقليل دور القطاع العام في الشئون الاقتصادية و هو ما يعرف بالخصخصة.

ان تقدم الأمم و قدرتها علي رفع مستوي معيشة إفرادها يعتمد أساسا علي قدرة مختلف المنظمات بها علي إشباع احتياجات و رغبات المستهلكين بكفاءة و فاعلية كبيرة ، كما إن قدرة الدولة علي تبؤ مركز متقدم في مصاف الدول المتقدمة يعتمد علي كفاءة تلك المنظمات علي شغل مكانة إنتاجية و تصديرية كبيرة إلى الأسواق العالمية بهدف تحقيق ربحية كبيرة تم ينعكس بالإيجاب علي إجمالي الدخل القومي للدولة في نهاية الأمر .

و من خلال ذلك نجد أن للرياضة دورا هاما و مؤثرا في مجال التنمية و خاصة التنمية البشرية فعن طريق بناء الإنسان المعاصر القادر

علي مواجهة متطلبات الحياة وتقدمها التكنولوجي وكذلك حسن توجيه طاقات الشباب ، يمكن أن نحصل علي قدر كبير من التنمية البشرية القادرة علي المنافسة في ظل الكونية و العولمة ، حيث يجري تقييم أي مجتمع من المجتمعات تبعا لما يشتمل عليه من موارد طبيعية وموارد مادية وموارد بشرية ويجمع العلماء على أن الموارد البشرية تمثل أهم العناصر الثلاثة التي تشكل ثروة المجتمع وذلك بحكم ما تمتاز به الموارد البشرية من إمكانيات النمو والقدرة على تسخير وحسن استغلال بقية الموارد الأخرى للثروة .

الناس المنتمين لهيئتك هم المورد الأكثر أهمية من جميع الموارد الأخرى. هذه الموارد البشرية حصلت عليها الهيئة من خلال التوظيف. فهي مطالبة بتحديد وجذب والمحافظة على الموظفين المؤهلين لملء المواقع الشاغرة فيها من خلال التوظيف. والتوظيف يبدأ بتخطيط الموارد البشرية واختيار الموظفين ويستمر طوال وجودهم بالهيئة. وهو عملية مكونة من ثمان مهام صممت لتزويد المنظمة بالأشخاص المناسبين في المناصب المناسبة. هذه الخطوات الثماني تتضمن: تخطيط الموارد البشرية، توفير الموظفين، الاختيار، التعريف بالهيئة، التدريب والتطوير، تقييم الأداء، المكافآت والترقيات (وخفض الدرجات) والنقل، وإنهاء الخدمة.

والآن سنتعرف على كل واحدة من هذه المهام الثماني عن قرب.

مهام التوظيف الثماني:

أولاً: تخطيط الموارد البشرية:

الغاية من تخطيط الموارد البشرية هي التأكد من تغطية احتياجات الهيئة من الموظفين. ويتم عمل ذلك بتحليل خطط الهيئة لتحديد المهارات المطلوب توافرها في الموظفين. ولعملية تخطيط الموارد

البشرية ثلاثة عناصر هي:

١. التنبؤ باحتياجات المنظمة من الموظفين.

٢. مقارنة احتياجات المنظمة بموظفي المنظمة المرشحين لسد هذه الاحتياجات.

٣. تطوير خطط واضحة تبين عدد الأشخاص الذين سيتم تعيينهم (من خارج المنظمة), ومن هم الأشخاص الذين سيتم تدريبهم (من داخل الهيئة) لسد هذه الاحتياجات.

ثانياً: توفير الموظفين:

في هذه العملية يجب على الإدارة جذب المرشحين لسد الاحتياجات من الوظائف الشاغرة. وستستخدم الإدارة أداتين في هذه الحالة هما: مواصفات الوظيفة ومتطلباتها. وقد تلجأ الإدارة للعديد من الوسائل للبحث عمن يغطي هذه الاحتياجات، مثل: الجرائد العادية والجرائد المختصة بالإعلانات الرياضية ، ووكالات العمل، أو الاتصال بالمعاهد والكليات المختصة، ومصادر داخلية و/أو خارجية أخرى. وحالياً بدأت الإعلانات عن الوظائف والاحتياجات تدار عن طريق الإنترنت, حيث أنشئت العديد من المواقع لهذا الغرض.

ثالثاً:الاختيار:

بعد عملية التوفير، يتم تقييم هؤلاء المرشحين الذين تقدموا لشغل المواقع المعلن عنها، ويتم اختيار من تتطابق عليه الاحتياجات. خطوات عملية الاختيار قد تتضمن ملء بعض الاستمارات، ومقابلات، واختبارات تحريرية أو تطبيقية، والرجوع لأشخاص أو مصادر ذات علاقة بالشخص المتقدم للوظيفة.

رابعاً: التعريف بالهيئة:

بمجرد اختيار الموظف يجب أن يتم دمجه بالهيئة. عملية التعريف بالهيئة تضمن تعريف مجموعات العمل بالموظف الجديد وإطلاعه

على سياسات وأنظمة الهيئة أو المؤسسة الرياضية.

خامساً: التدريب والتطوير:

من خلال التدريب والتطوير تحاول المنظمة زيادة قدرة الموظفين على المشاركة في تحسين كفاءة الهيئة.

التدريب: يهتم بزيادة مهارات الموظفين.

التطوير: يهتم بإعداد الموظفين لإعطائهم مسؤوليات جديدة لإنجازها.

سادساً: تقييم الأداء:

تم تصميم هذا النظام للتأكد من أن الأداء الفعلي للعمل يوافق معايير الأداء المحددة.

سابعاً: قرارات التوظيف:

قرارات التوظيف كالمتعلقة بالمكافآت التشجيعية، النقل، الترقيات، وإنزال الموظف درجة كلها يجب أن تعتمد على نتائج تقييم الأداء.

ثامناً:إنهاء الخدمة:

الاستقالة الاختيارية، والتقاعد، والإيقاف المؤقت، والفصل يجب أن تكون من اهتمامات الإدارة أيضاً.

الوظيفة الرابعة للادارة: التوجيه الرياضي

ويعني «إصدار التعليمات والتوجيهات من الرؤساء إلى المرؤوسين لبدء العمل ولكيفية إنجازه».

وحيث إن عملية التوجيه تتعلق بتفاعل الرئيس مع المرؤوسين، فإن على الرئيس أن يتعرف على شخصية العاملين معه، ويعرف كيف يعاملهم بالطريقة المناسبة. ويأتي ذلك عن طريق عملية الاتصال التي يجب تنميتها عند المدراء حتى يستطيعوا جعل الأفراد يحققون أهداف المؤسسة.

التوجيه الرياضي وهو أحد أنواع التوجيه الأكثر ارتباطا بمجال التربية الرياضية فالمربي الرياضي يستطيع أن يسهم إسهاما كبيرا في عمليات التوجيه التربوي.

الشروط الواجب توفرها في عملية التوجيه الصحيحة:

١. **الوضوح:** بالنسبة للتعليمات الصادرة. بحيث يتأكد الرئيس من فهم التعليمات من قبل المرؤوسين.

٢. **الكمال:** بحيث تكون التعليمات كاملة.

٣. **أن تكون التعليمات ممكنة التنفيذ وحسب طاقة المرؤوسين.**

٤. **أن تكون التعليمات والتوجيهات مكتوبة ما أمكن.**

التحفيز:

ويقترن بالتوجيه عنصر التحفيز سواءً أكان مادياً أو معنوياً.

العوامل الأساسية للتحفيز: هناك اتفاق على مجموعة من العوامل الأساسية للتحفيز يستجيب لها معظم الأفراد في مجال الدافعية بدرجات متفاوتة حسب طبيعة الفرد وطبيعة الموقف وهذه العوامل هي:

١. زيادة الدخل.

٢. المكانة الاجتماعية وكسب الاحترام.

٣. الأمان الوظيفي.

٤. الفرص المتاحة للتقدم في العمل.

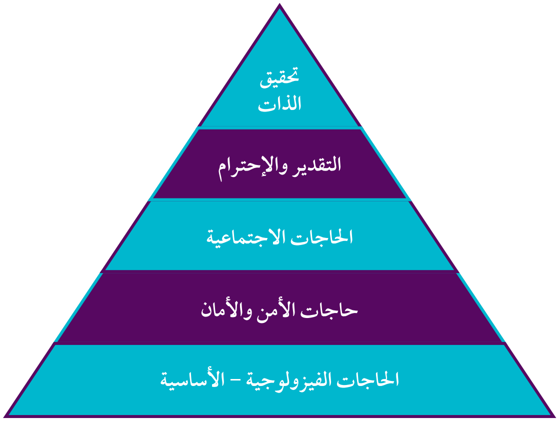
٥. القيمة المستفادة من العمل – مثل تحقيق مكانة اجتماعية أو دخل محترم.

٦. السطوة والنفوذ الشخصي.

٧. المعاملة الإنسانية.

٨. اشتراك الفرد بالرأي في دائرة نشاطه.

٩. عدالة الإشراف ونزاهته بين الموظفين.



يتطلب فهم السلوك الإنساني معرفة الدوافع الأساسية للسلوك فالإنسان لا يتحرك ولا يسكن إلا بدافع. وتختلف الدوافع باختلاف الحاجة وتأثيرها.

وقد رتب مازلو حاجات الإنسان حسب الأهمية والأولوية كما يلي:

- **الحاجات الفيزيولوجية للإنسان:** الماء، الطعام، الجنس، الهواء.
- **حاجات الأمن والأمان:** الاستقرار والأمن- توفير المسكن والملبس.
- **الحاجات الاجتماعية:** الوجود والتعامل مع الآخرين، القبول في المجتمع، والحب والانتماء.
- **الحاجة إلى التقدير الشخصي:** احترام، وضع اجتماعي جيد، مركز الإحساس بالأهمية، السلطة على الآخرين.
- **تحقيق الذات:** تحقيق الأهداف، استغلال الطاقات الخلاقة.

بتحليل هذا التعريف نري أن التوجيه عملية ترمي إلى مساعده الفرد لتحقيق عدة عوامل وهي:

١. فهم لنفسه عن طريق إدراكه لمدى قدراته و مهاراته و استعداداته وميوله.

٢. فهم المشاكل التي تواجهه مهما كان نوعها.

٣. فهم بيئته المادية و الاجتماعية بما فيها من إمكانيات.

٤. استغلال إمكانياته الذاتية و إمكانيات بيئته.

٥. تحديد أهداف له في الحياة علي أن تكون تلك الأهداف واقعية يمكن تحقيقها و تتفق و فكرته السليمة عن نفسه.

٦. أن يرسم الخطط السليمة التي تؤدي به إلي تحقيق تلك الأهداف.

٧. أن يتكيف مع نفسه ومع مجتمعه فيتفاعل معه تفاعلا سليماً.

أسس ومبادئ التوجيه الرياضي :

من أهم هذه الأسس و المبادئ ما يلي:

١. مبدأ استعداد الفرد للتوجيه.

٢. مبدأ حق الفرد في تقرير مصيره بنفسه.

٣. مبدأ تقبل العميل.

٤. مبدأ اعتبار التوجيه عملية تعلم.

٥. مبدأ الاهتمام بالفرد لعضو في جماعة.

٦. مبدأ استمرارية التوجيه.

دور المربي الرياضي في التوجيه:

١. مستوي الحصول علي معلومات.

٢. مستوي المساعدة في حل المشاكل التربوية.

٣. مستوي المساعدة في الاختيار.

٤. مستوي المساعدة في حل المشاكل الشخصية.

بمجرد الانتهاء من صياغة خطط الهيئة وبناء هيكلها التنظيمي وتوظيف العاملين فيها، تكون الخطوة التالية في العملية الإدارية هي توجيه الناس باتجاه تحقيق الأهداف التنظيمية. في هذه الوظيفة الإدارية يكون من واجب المدير تحقيق أهداف الهيئة من خلال إرشاد المرؤوسين وتحفيزهم. وظيفة التوجيه يشار إليها أحياناً على أنها التحفيز، أو القيادة، أو الإرشاد، أو العلاقات الإنسانية. لهذه الأسباب يعتبر التوجيه الوظيفة الأكثر أهمية في المستوى الإداري الأدنى, لأنه ببساطة مكان تركز معظم العاملين في الهيئة. وبالعودة لتعريفنا للقيادة «إنجاز الأعمال من خلال الآخرين»، إذا أراد أي شخص أن يكون مشرفاً أو مديراً فعالاً عليه أن يكون قيادياً فعالاً، فحسن مقدرته على توجيه الناس تبرهن مدى فعاليته.

متغيرات التوجيه

أساس توجيهاتك لمرؤوسيك سيتركز حول نمطك في القيادة (دكتاتوري، ديمقراطي، عدم التقييد) وطريقة في اتخاذ القرارات. هنالك العديد من المتغيرات التي ستتدخل في قرارك بكيفية توجيه مرؤوسيك مثل: مدى خطورة الحالة، نمطك القيادي، تحفيز المرؤوسين، وغيرها. بالإضافة إلى ذلك، بكونك قائد موجه للآخرين عليك:

١. معرفة جميع الحقائق عن الحالة.

٢. التفكير في الأثر الناجم عن قرارك على المهمة.

٣. الأخذ بعين الاعتبار العنصر البشري عند اتخاذك للقرار.

٤. تأكد من أن القرار الذي تم اتخاذه هو القرار السليم الذي كان عليك اتخاذه.

بصفتك شخص يوجه أنشطة الآخرين فعليك أيضاً:

١. تفويض المهام الأولية لجميع العاملين.

٢. جعل الأوامر واضحة ومختصرة.

٣. متابعة كل شخص تم تفويضه، وإعطاء أوامر محددة سواء كانت كتابية أو شفوية.

سنتعرف الآن على المزيد من المعلومات حول العملية التوجيهية.

إرشادات حول عملية التوجيه:

المقترحات التالية مقتبسة من «ما الذي يجب أن يعرفه كل مشرف؟» للكاتبان ليستار بيتل وجون نيستروم:

١. **لا تجعلها نزاع من أجل السلطة.** حاول أن تركز اهتمامك واهتمام الموظفين على الأهداف الواجب تحقيقها. الفكرة هي أن تتخيل أن هذا هو الوضع التي تقتضيه الأوامر. فهو ليس مبنياً على هوى المدير.

٢. **تجنب الأساليب الخشنة.** إذا أردت أن يأخذ موظفيك التعليمات بجدية, فعليك بهذه الطريقة.

٣. **انتبه لكلماتك.** الكلمات قد تصبح موصل غير موثوق فيه لأفكارك. كما عليك أيضاً مراقبة نبرة صوتك. معظم الناس يتقبلون حقيقة أن عمل المشرف هو إصدار الأوامر والتعليمات. ومعارضتهم لهذه الأوامر مبنية على الطريقة التي أصدرت فيها هذه الأوامر.

٤. **لا تفترض أن الموظفين فهموا كل شيء.** أعطِ الموظفين فرصة لطرح الأسئلة ومناقشة الأهداف. دعهم يؤكدون فهمهم بجعلهم يكررون ما قلته.

٥. **تأكد من حصولك على «التغذية الراجعة» بالطريقة الصحيحة.** أعطِ الموظفين الذين يريدون الاعتراض على المهام الفرصة لعمل ذلك في الوقت الذي تفوض فيه المهام لهم. إن معرفة والسيطرة على المعارضة وسوء الفهم قبل بدء العمل أفضل من الانتظار لما بعد.

٦. لا تعطِ الكثير من الأوامر. المعلومات الزائدة عن الحد تعتبر مثبطة للعاملين. اجعل تعليماتك مختصرة ومباشرة. انتظر حتى ينتهي العاملون من العمل الأول قبل أن تطلب منهم البدء في عمل ثانٍ.

٧. أعطهم التفاصيل المهمة فقط. بالنسبة للمساعدين القدماء، لا يوجد ما يضجرهم أكثر من استماعهم لتفاصيل معروفة.

٨. انتبه للتعليمات المتضاربة. تأكد من أنك لا تقول لموظفيك أمراً ما، بينما المشرفين في الإدارات المجاورة يقولون لموظفيهم ما يعارض ذلك.

٩. لا تختار العامل المستعد للعمل فقط. تأكد من أنك لا تحمل الشخص المستعد أكثر من طاقته. وتأكد أيضاً من إعطاء الأشخاص الصعب قيادتهم نصيبهم من العمل الصعب أيضاً.

١٠. حاول عدم تمييز أي شخص. من غير اللائق معاقبة الشخص بتكليفه بمهمة كريهة. حاول التقليل من هذا الأمر قدر المستطاع.

١١. الأهم من جميع ذلك، لا تلعب «التسديدة الكبرى». المشرفين الجدد يخطئون أحياناً بالتباهي بسلطاتهم. أما المشرفين الأكثر نضجاً فغالباً ما يكونون أكثر قرباً من موظفيهم.

الوظيفة الخامسة: الرقابة الرياضية

التّخطيط، والتنظيم، والتّوظيف، والتوجيه يجب أن يتابعوا للحفاظ على كفاءتهم وفاعليتهم. لذلك فالرقابة آخر الوظائف الخمسة للإدارة، وهي المعنيّة بالفعل بمتابعة كلّ من هذه الوظائف لتقييم أداء المنظّمة تجاه تحقيق أهدافها.

في الوظيفة الرقابية للإدارة، سوف تنشئ معايير الأداء التي سوف تستخدم لقياس التقدّم نحو الأهداف. مقاييس الأداء هذه صمّمت لتحديد ما إذا كان الناس والأجزاء المتنوّعة في المنظّمة على المسار الصحيح في طريقهم نحو الأهداف المخطط تحقيقها.

خطوات العملية الرقابية الأربعة:

وظيفة الرقابة مرتبطة بشكل كبير بالتّخطيط. في الحقيقة، الغرض الأساسي من الرقابة هو تحديد مدى نجاح وظيفة التخطيط. هذه العملية يمكن أن تحصر في أربع خطوات أساسيّة تطبّق على أي شخص أو بند أو عملية يراد التحكم بها ومراقبتها.

هذه الخطوات الأساسية الأربع هي:

١. **إعداد معايير الأداء:** المعيار أداة قياس، كمية أو نوعية، صممت لمساعدة مراقب أداء الناس والسّلع أو العمليات. المعايير تستخدم

لتحديد التقدم، أو التأخر عن الأهداف. طبيعة المعيار المستخدم يعتمد على الأمر المراد متابعته. أيّا كانت المعايير، يمكن تصنيفهم جميعاً إلى إحدى هاتين المجموعتين: المعايير الإدارية أو المعايير التقنية. فيما يلي وصف لكل نوع:

أ. **المعايير الإدارية:** تتضمن عدة أشياء كالتقارير واللوائح وتقييمات الأداء. ينبغي أن تركز جميعها على المساحات الأساسية ونوع الأداء المطلوب لبلوغ الأهداف المحددة. تعبّر المقاييس الإدارية عن, من، متى، ولماذا العمل؟

مثال: يطالب مدير المبيعات بتقرير شهري من كل الباعة يبين ما تم عمله خلال الشهر.

ب. **المعايير التقنية:** يحدد ماهية وكيفية العمل. وهي تطبق على طرق الإنتاج، والعمليات، والمواد، والآلات، ومعدات السلامة، والموردين. يمكن أن تأتي المعايير التقنية من مصادر داخلية وخارجية. مثال: معايير السلامة أمليت من خلال لوائح الحكومة أو مواصفات المصنّعين لمعداتهم.

٢. **متابعة الأداء الفعلي:** هذه الخطوة تعتبر مقياس وقائي.

٣. **قياس الأداء:** في هذه الخطوة، يقيس المديرين الأداء ويحدّدون إن كان يتناسب مع المعايير المحددة. إذا كانت نتائج المقارنة أو القياسات مقبولة -خلال الحدود المفترضة- فلا حاجة لاتخاذ أي إجراء. أما إذا كانت النتائج بعيدة عن ما هو متوقع أو غير مقبولة, فيجب اتخاذ الإجراء اللازم.

٤. **تصحيح الانحرافات عن المعايير:** تحديد الإجراء الصحيح الواجب

اتخاذه يعتمد على ثلاثة أشياء: المعيار، دقّة القياسات التي بيّنت وجود الانحراف، وتحليل أداء الشخص أو الآلة لمعرفة سبب الانحراف. ضع في الاعتبار تلك المعايير قد تكون مرخيّة جدًّا أو صارمة جدًّا. القياسات قد تكون غير دقيقة بسبب رداءة استخدام آلات القياس أو بسبب وجود عيوب في الآلات نفسها. وأخيراً، من الممكن أن تصدر عن الناس أحكام رديئة عند تحديد الإجراءات التقويمية الواجب اتخاذها.

الإدارة كممارسة أو نشاط أو عملية

إن الإدارة هي عملية اجتماعية تعمل على استغلال الموارد المتاحة، واستغلال امثل عن طريق التخطيط والتنظيم والقيادة والتوظيف والرقابة للوصول إلى هدف معين، فالإدارة بذلك تتعامل مع تلك الموارد والتي هي الأساس في البدء بعملية برمجة العمل الإداري، وتحدد تلك الموارد بما يلي:

١. الموارد البشرية.

٢. الموارد المادية.

٣. المعلومات و الأفكار.

٤. الوقــــــــت.

فعن طريق تجميع واستخدام تلك الموارد يتحقق الهدف المرسوم، وتشمل الموارد البشرية كل من يعمل في تنظيم ما، ومن أولى واجبات المديرين فهم إمكانية وقدرة وموهبة كل فرد من اجل التوجيه وفق العمل المناسب وبما يضمن تحقيق الإنتاج.

أما الموارد المالية فتعني كل ما يتوفر من أموال ومباني وأجهزة وأدوات، والمعلومات والأفكار تشمل الأرقام والحقائق وطرق جمعها

وترجمتها وتحليلها ودراستها، كما تشتمل على الطرائق والأساليب المستخدمة في إعدادها فضلاً عن القوانين والأنظمة والإجراءات المتبعة في تنفيذها؛ وفيما يتعلق بالوقت فهو الزمن المتاح لانجاز الفعاليات الإدارية المختلفة.

الإدارة الرياضية بين العلم والفن

نحن نري أن الإدارة الرياضية مهنة كغيرها من المهن الأخرى تعتمد علي العلم في وصف العلوم الإنسانية وذلك بين النظرية و التطبيق و هذا ما يعرف بالعلم ، و مازال استخدام الفروض فيها و اختبارها هو الحل الوحيد لمحاولة الوصول لمثل هذه المبادئ .

أما في مجال الأداء البشري باختلاف أشكاله، فأن ما تحقق من تقدم في العلوم اعتمد علي افتراض أساسي يتمثل في تنسيق النشاط البشري حتى يحقق أفضل أداء من خلال إدارة ناجحة.

نلخص مما سبق بأن الإدارة كمهنة تعتمد في تكوينها الأساسي علي جانبين رئيسيين:

أولهما: الجانب العلمي الذي يستقي مبادئه و أسسه علي إفادات العلوم المختلفة كالعلوم الاجتماعية و الإنسانية.

ثانيهما: خبرة التطبيق التي تتطلب قدرات و مهارات خاصة يطلق عليها البعض الموهبة الإدارية.

الأداء الإداري و التنظيمي

يعتبر حسن أداء مدير المؤسسة الرياضية(الأداء الإداري) علي نفس مستوي أهمية أداء المؤسسة (الأداء التنظيمي) و كلاً من الموضوعين يعتبران من الموضوعات التي تحظى باهتمام خاص في علم الإدارة فأنه يمكن تناول الأداء الإداري التنظيمي من وجهة نظر الكفاءة و الفاعلية.

الكفاءة: تعني إنجاز الأعمال بطريقة صحيحة. فالكفاءة في العمل الإداري ترتبط بالفرق بين مدخلات العمل و مخرجاته ، فالمدير الكفء هو الذي يستطيع أن يحقق مخرجات أو نتائج تفوق ما استخدم من مدخلات .

الفاعلية: فهي إنجاز الأعمال الصحيحة، فالفاعلية هي القدرة علي تحديد و اختيار الأهداف أو الأعمال المناسبة.

أهمية الإدارة في المجال الرياضي

١. للمؤسسات الرياضية دور هام في تربية النشىء والشباب و إعدادهم كمواطنين صالحين وذلك عن طريق البرامج الرياضية التي تنفذ أهدافها من الأهداف العامة للدولة.

٢. ضرورة الإدارة لكل من المدرسين – المشرفين – الإداريين حتى يعمل كل منهم بوعي لتحقيق أهداف المؤسسة.

٣. تساعد على التعرف على المشاكل والمعوقات والتنبؤ بالاحتمالات والظروف المتوقعة لتصبح طرق العمل وإجراءاته في المجال الرياضي أكثر تقدما فهي توازن بين الإمكانات المتوفرة في هذا المجال البشرى والمادي.

٤. طبيعة المجال الرياضي ومؤسساته تختلف في أدارتها عن المؤسسات الأخرى ولذا فانه من الضروري أن يلم العاملين في هذا المجال بكافة مجالات استخدام الإدارة في المجال الرياضي.

اتخاذ القرار في المجال الرياضي

شهد الكثير من دول العالم المتقدم في السنوات العشر الأخيرة من القرن الماضي تقدما هائل في كافة أنواع المعرفة النظرية وتطبيقاتها المختلفة المرتبطة بالعلوم الإنسانية مما كان له عظيم الأثر في أن تحذو الكثير من دول أخرى إلى دراسة هذا التطور السريع ذو النتائج الايجابية . كما انتقت هذه الدول برامج التطوير التي يمكن أن تتمشى مع سياستها مع القدرة على تطويعها بعد إضافة المناسب وفقا لاحتياجات التطوير .

وتلعب التربية الرياضية دورا هاما وحيويا حتى أصبحت عنوانا للتقدم الحضاري والتربوي والاقتصادي، ولذا تعمل حكومات الدول جاهدة للتطوير المستمر في جميع أشكال التربية الرياضية ،ففي السنوات العشر الأخيرة من القرن الماضي ازدادت حركة التطور في الرياضة بشكل علمي متقدم جدا بهدف مسايرة عصر النهضة الرياضية حتى يمكن تحسن نوعية المعرفة والممارسة في كافة أنواع الأنشطة الرياضية لكافة جموع أفراد الشعب.

استطاع الإنسان أن يكون لنفسه ثقافة علمية تختلف عن أقرانه، وبالتالي استطاع من خلال فهمه لحقائق هذه الثقافة وسيطرته عليها أن حولها إلى معرفة والى تواصل الأفكار لديه . لذا فان دور الثقافة المعرفية نحو المفاهيم النظرية والمهارات التطبيقية

المختلفة تكمن في أنها تنظم عملية الابتكار القياسي ، حيث أن التدريس يقوم بصياغة الثقافات وإعادة صياغتها من خلال عملية جدلية بين الاستمرار والشك، ومن الواضح لنا أن التعليم النظامي شديد التأكيد في تحقيق انتشار الثقافة المرتبطة بكل من مدخلاته وعملياته ومخرجاته ، نظراً لأن ما يحدث من اكتساب معارف ومفاهيم ومهارات تطبيقية مختلفة يتم تعزيزه باستخدام الحصيلة التعليمية ومهاراتها المكتسبة في ارض الواقع بصورة مؤدية . ويرى أصحاب نظريات ثقافية أخرى أن جودة التعليم وتطوير مخرجاته عن طريق التقويم والقياس يشكل أداة للإمبريالية الثقافية تتدفق عبر العلاقات المتشابكة المكونة لعناصر الجودة الشاملة فيما بينها.

إن اتخاذ القرارات الإدارية في ميدان الرياضة من المهام الجوهرية والوظائف الأساسية للمدير، إن مقدار النجاح الذي تحققه أية هيئة رياضية إنما يتوقف في المقام الأول على قدرة وكفاءة القادة الإداريين وفهمهم للقرارات الإدارية وأساليب اتخاذها، وبما لديهم من مفاهيم تضمن رشد القرارات وفاعليتها، وتدرك أهمية وضوحها ووقتها، وتعمل على متابعة تنفيذها وتقويمها.

أهمية اتخاذ القرارات في الميدان الرياضي :

اتخاذ القرارات الإدارية في الميدان الرياضي هي محور العملية الإدارية، كما ذكرنا، ذلك أنها عملية متداخلة في جميع وظائف الإدارة ونشاطاتها، فعندما تمارس الإدارة وظيفة التخطيط فإنها تتخذ قرارات معينة في كل مرحلة من مراحل وضع الخطة سواء عند وضع الهدف أو رسم السياسات أو إعداد البرامج أو تحديد الموارد الملائمة أو اختيار أفضل الطرق والأساليب لتشغيلها، وعندما تضع الإدارة التنظيم الملائم لمهامها المختلفة وأنشطتها المتعددة فإنها تتخذ قرارات بشأن الهيكل التنظيمي ونوعه وحجمه وأسس تقسيم الإدارات والأقسام، والأفراد الذين تحتاج لديهم للقيام بالأعمال المختلفة ونطاق الإشراف

المناسب وخطوط السلطة والمسؤولية والاتصال .. وعندما يتخذ المدير وظيفته القيادية فإنه يتخذ مجموعة من القرارات سواء عند توجيه مرؤوسيه وتنسيق مجهوداتهم أو استشارة دوافعهم وتحفيزهم على الأداء الجيد أو حل مشكلاتهم، وعندما تؤدي الإدارة وظيفة الرقابة فإنها أيضًا تتخذ قرارات بشأن تحديد المعايير الملائمة لقياس نتائج الأعمال، والتعديلات لتي سوف تجريها على الخطة، والعمل على تصحيح الأخطاء إن وجدت، وهكذا تجري عملية اتخاذ القرارات في دورة مستمرة مع استمرار العملية الإدارية نفسها.

ما هو القرار ؟

القرار في الحقيقة عبارة عن اختيار بين مجموعة بدائل مطروحة لحل مشكلة ما أو أزمة أو تسيير عمل معين. ولذلك فإننا في حياتنا العملية نكاد نتخذ يومياً مجموعة من القرارات بعضها ننتبه وندرسه والبعض الآخر يخرج عشوائياً بغير دراسة.

هل اتخاذ القرار خطوة أو عملية ؟

لا شك أن اتخاذ القرار عبارة عن مجموعة من الخطوات المتشابكة المتدرجة التي تصل إلى هدف معين وهو بذلك عملية تتخذ للوصول لهدف ما .. والذين يتعاملون مع القرار كخطوة واحدة لاشك يفقدون الصواب في قراراتهم المتخذة لأن اتخاذ القرار يحتاج إلى خطوة أولى وهي الدراسة ثم خطوات متتابعة للاختيار بين البدائل ثم الوسائل للوصول للقرار السليم.

مراحل اتخاذ القرارات الإدارية
في الميدان الرياضي

المرحلة الأولى: تشخيص المشكلة:

ومن الأمور المهمة التي ينبغي على المدير إدراكها وهو بصدد التعرف على المشكلة الأساسية وأبعادها، هي تحديده لطبيعة الموقف الذي خلق المشكلة، ودرجة أهمية المشكلة، وعدم الخلط بين أعراضها وأسبابها، والوقت الملائم للتصدي لحلها واتخاذ القرار الفعال والمناسب بشأنها.

المرحلة الثانية: جمع البيانات والمعلومات :

إن فهم المشكلة فهمًا حقيقيًا، واقتراح بدائل مناسبة لحلها يتطلب جمع البيانات والمعلومات ذات الصلة بالمشكلة محل القرار، ذلك أن اتخاذ القرار الفعال يعتمد على قدرة المدير في الحصول على أكبر قدر ممكن من البيانات الدقيقة والمعلومات المحايدة والملائمة زمنيًا من مصادرها المختلفة، ومن ثم تحديد أحسن الطرق للحصول عليها، ثم يقوم بتحليلها تحليلاً دقيقًا.

ويقارن الحقائق والأرقام ويخرج من ذلك بمؤشرات ومعلومات تساعده على الوصول إلى القرار المناسب.

وقد صنف بعض علماء الإدارة أنواع البيانات والمعلومات التي يستخدمها المدير.

١. البيانات والمعلومات الأولية والثانوية.

٢. البيانات والمعلومات الكمية.

٣. البيانات والمعلومات النوعية.

المرحلة الثالثة: تحديد البدائل المتاحة وتقويمها:

ويتوقف عدد الحلول البديلة ونوعها على عدة عوامل منها:

وضع الهيئة الرياضية، والسياسات التي تطبقها، والفلسفة التي تلتزم بها، وإمكانياتها المادية، والوقت المتاح أمام متخذ القرار، واتجاهات المدير - متخذ القرار - وقدرته على التفكير المنطقي والمبدع، الذي يعتمد على التفكير الابتكاري الذي يرتكز على التصور والتوقع خلفه الأفكار مما يساعد على تصنيف البدائل المتواترة وترتيبها والتوصل إلى عدد محدود منها.

المرحلة الرابعة: اختيار البديل المناسب لحل المشكلة:

وتتم عملية المفاضلة بين البدائل المتاحة واختيار البديل الأنسب وفقًا لمعايير واعتبارات موضوعية يستند إليها المدير في عملية الاختيار وأهم هذه المعايير:

- تحقيق البديل للهدف أو الأهداف المحددة، فيفضل البديل الذي يحقق لهم الأهداف أو أكثرها مساهمة في تحقيقها.

- اتفاق البديل مع أهمية الهيئة الرياضية وأهدافها وقيمها ونظمها وإجراءاتها.

- قبول أفراد الهيئة الرياضية للحل البديل واستعدادهم

لتنفيذه.

- درجة تأثير البديل على العلاقات والمعاملات الناجحة بين أفراد الهيئة الرياضية.
- درجة السرعة المطلوبة في الحل البديل، والموعد الذي يراد الحصول فيه على النتائج المطلوبة.
- مدى ملائمة كل بديل مع العوامل البيئية الخارجية للهيئة الرياضية مثل العادات والتقاليد والقيم وأنماط السلوك وما يمكن أن تغرزه هذه البيئة من عوامل مساعدة أو معوقة لكل بديل.
- كفاءة البديل، والعائد الذي سيحققه إتباع البديل المختار.

المرحلة الخامسة: متابعة تنفيذ القرار وتقويمه:

يجب على متخذ القرار اختيار الوقت المناسب لإعلان القرار حتى يؤدي القرار أحسن النتائج. وعندما يطبق القرار المتخذ، وتظهر نتائجه يقوم المدير بتقويم هذه النتائج ليرى درجة فاعليتها، ومقدار نجاح القرار في تحقيق الهدف الذي اتخذ من أجله. وعملية المتابعة تنمي لدى متخذ القرارات أو مساعديهم القدرة على تحري الدقة والواقعية في التحليل أثناء عملية التنفيذ مما يساعد على اكتشاف مواقع القصور ومعرفة أسبابها واقتراح سبل علاجها. ويضاف إلى ذلك أن عملية المتابعة لتنفيذ القرار تساعد على تنمية روح المسؤولية لدى المرؤوسين وحثهم على المشاركة في اتخاذ القرار.

المشاركة في اتخاذ القرارات:

للمشاركة في اتخاذ القرار مزايا ومنها الاتي:

- تساعد على تحسين نوعية القرار، وجعل القرار المتخذ أكثر ثباتًا وقبولاً لدى العاملين في الحقل الرياضي، فيعملون على تنفيذه بحماس شديد ورغبة صادقة.

- تؤدي المشاركة إلى تحقيق الثقة المتبادلة بين المدير وبين أفراد الهيئة الرياضية من ناحية، وبين الهيئة الرياضية والجمهور الذي يتعامل معها من ناحية أخرى.

- للمشاركة في عملية صنع القرارات أثرها في تنمية القيادات الإدارية للهيئات الرياضية في المستويات الدنيا من التنظيم، وتزيد من إحساسهم بالمسئولية وتفهمهم لأهداف التنظيم المعمول به، وتجعلهم أكثر استعدادًا لتقبل علاج المشكلات وتنفيذ القرارات التي اشتركوا في صنعها.

- تساعد المشاركة في اتخاذ القرارات على رفع الروح المعنوية لأفراد الهيئة الرياضية وإشباع حاجة الاحترام وتأكيد الذات.

الإحتياطات الواجب توفرها في مشاركة الأفراد في اتخاذ القرارات:

- إشراك الفاعلين في الميدان والعاملين في الموضوعات التي تدخل في نطاق عملهم، والتي يملكون قدرات ومهارات تمكنهم من المساهمة فيها.

- تهيئة المناخ الصالح والملائم من الصراحة والتفاهم، وتوفير البيانات والمعلومات اللازمة حتى يتمكن الأفراد من دراستها وتحليلها وتحديد البدائل على أساسها.

- وأخيرًا إعطاء الفرصة المناسبة لعملية المشاركة، مثل الأخذ

بالآراء التي يدلي بها الأفراد إذا كانت ملائمة وذات فائدة عملية ويترتب على تطبيقها نتائج إيجابية تنعكس على فعالية ورشد القرار الذي يتم اتخاذه عن طريق المشاركة.

أنواع أخرى للقرارات

لان هذا الموضوع في غالب الأحوال يتحدثون عنه في القرارات الإدارية في المؤسسات التجارية والمنشآت الصناعية، ونحن نتحدث هنا عن القرارات الشخصية في الحياة العامة على وجه الإطلاق فهناك انواع أخرى من القرارات ومنها:

١. القرارات الفردية:

هناك قرارات فردية وأخرى جماعية ،قرار فردي يخصك وحدك ،كما قلنا طالب يريد ان يحدد جامعة أو رجل يريد ان مختار للزواج امرأة ،فهذا أمر محدود ،لكن إذا كان القرار يخص جمعا من الناس أو يخص الأمة برمتها ،كقرار الرئيس في مصلحة الأمة أو كحكم يتخذه القاضي بشأن متنازعين مختلفين ،ان مثل هذا القرار يكون أكثر حساسية وأكثر أهمية ،ولا بد له من مزيد من أخذ الأسباب الموصلة للقرارات،لان الأول قرار يخصك وحدك ،فان وقع فيه خطأ فأنت الذي تتحمله وان كان به ضرر فدائرته مخصوصة به وحدك، أما ان يكون القرار الذي تتخذه يتضرر منه ألاف أو عامة الناس ،أو أن تتخذ الحكم فيتضرر به أو النظام فيتضرر به كثير من الناس فهذا أمر يحتاج إلى مزيد من التروي.

٢. القرارات المصيرية:

أيضا من جهة أخرى هناك قرارات عادية وأخرى مصيرية... قرار عادي تريد ان تهدي لأخ لك هدية، وهل يا ترى أهديه من قميص أم أهديه كتاب من الكتب ؟قضية عادية متكررة ليست خطيرة ولا كبيرة، لكن هناك قرار ربما يكون بالنسبة للفرد وأحيانا على مستوى الأمة مصيريا، هل تريد ان تدرس أو تعمل ؟ ربما يكون قرارا مصيريا بالنسبة لك هل تريد ان تبقى في هذه البلاد أو ترحل إلى بلاد أخرى ؟أمور لها أثار أكبر لذلك لا ينبغي أحيانا ان يزيد الإنسان من التفكير والبذل للجهد في قرار عادي يتكرر فيجمع جمعا من الناس ويستشيرهم... هل يختار هذا أو ذاك أيضا العكس فيأتي في قرار مصيري فيتخذه ويقرره وهو في جلسة لشرب الشاي دون ان ينتبه للخطورة التي تترتب على ذلك.

٣. القرارات الدورية:

وهناك أيضا قرارات دورية وأخرى طارئة، ما معنى قرارات دورية ؟أي تتكرر دائما، على سبيل المثال بالنسبة للطالب الاختبارات أمر يتكرر دائما، فيحتاج ان يقرر هل يبدأ بدراسة الكتاب أو بدراسة المذكرة أو يبدأ بدراسة المادة الأولى أو الثانية ؟ فالأمور الدورية مثلا الشركات أو المؤسسات توظيف موظفين لديها وأحيانا تفصل آخرين هذه الأمور الدورية المتكررة القرار فيها هو اتخاذ النظام الأمثل، بحيث لا تحتاج في كل مرة إلى أن نعيد القرار ندرس القضية مرة واحدة نضع شروط لتعيين الموظفين نضع نماذج نحتاج إليها وينتهي الأمر أما في كل مرة نعاود التفكير، كلا ! قرار دوري يأخذ دائما أما الشيء الطارئ الذي يحتاج إلى بعض ذلك الأمر إذاً فهمنا هذه الصورة العامة في القرارات وبأسلوب مبسط ويلامس واقع حياتنا.

حيثيات اتخاذ القرار

أولاً: اتخاذ القرار لا يكتسب بالتعليم وإنما أكثر بالممارسة والتجربة:
لن تكون صاحب قرارات صائبة بمجرد أن تقرأ كتابا، أو بمجرد أن تستمع لمحاضرة، ولكنها التجربة تنضجك شيئا فشيئا، ولكنها الخبرة تكتسب مع الأيام ... ويمتلكها الإنسان بالممارسة بشكل تدريجي ومن هنا يتميز كبار السن وأصحاب التجربة بالحنكة وصواب الرأي ودقة الاختيار أكثر من غيرهم، فالشاب الناشئ كثير ما لا توجد لديه الأسباب والملكات لاتخاذ القرار الصحيح، هنا يحتاج إلى المشورة أو المعونة أو النصيحة.

ثانيا: اتخاذ القرار أفضل من عدم اتخاذه:
وإن كان في القرار أخطاء خاصة في الأمور التي لا بد منها من اتخاذ قرار، لان عدم اتخاذ القرار يصيب الإنسان بالعجز والشلل في مواجهة الأحداث وحل المشكلات. بعض الناس دائما لا يبت في الأمور ولا يتخذ قرار بل يبقيها معلقة فتجده حينئذ شخص غير منجز، ولا متخذ قرار، دائما يدور في حلقة مفرغة، يمرّ الوقت دون أن ينجز شيئا، لأنه لم يختر بعد. هل يدخل في كلية الطب أم يدرس في كلية الهندسة ؟يمر العام والعامين وهو على غير استقرار فلا ينجز. والذي يتردد كثيرا فيدرس فصلا في الطب والثاني يختاره في الهندسة ثم

يقول ليس ذلك اختيارا صائبا فيمضي للعلوم،ثم يرى أنها لا تناسبه فتمر السنوات يتخرج الطلاب وهو – كما يقولون – يتخرج بأقدمية يكون معها قد استحق أن يأخذ عدة شهادات بدل شهادة واحدة.

أيضا تضيع الفرص وتمرّ، فان لم تتخذ القرار وتغتنم الفرصة لان الفرص لا تتكرر، وهذه مسألة أيضا مهمة، البديل لاتخاذ القرار هو لا شيء واتخاذ القرار يكسبك جرأة ويعطيك الشجاعة، وأيضا يتيح لك الفرصة للتقويم بعد الخطأ فلا تكن أبدا مترددا في اتخاذ القرارات.

محاذير اتخاذ القرار

١. لا للمجاملات في اتخاذ القرار:

إذا أتاك من يستشيرك على سبيل المثال وترى أنه لا يصلح لهذا لكنك تجامله وتقول له:توكل على بركة الله تكون غششته ولم تنصح له وتكون قد هيأت له سببا أو أمرا يتضرر به وتقع به عليه مشكلة دون أن يكون لذلك فائدة، دعه يعرف الحق أو حتى كن صريحا مع نفسك فلا تجامله يأتيك اللوم عندما تقول لا في البداية لكنه يأتيك مضاعف عندما تقول لا في النهاية وهذا أحيانا يحصل في جوانب كثيرة فبعض الناس يتأثر بمن حوله فيقول:ماذا سيقول الناس عني الآن ؟ينتظرون مني قرار حاسما ! أو يريد مثلا جاءه رجلا مناسبا لابنته وصالحا تقي ماذا يقول ؟ قل:أريد أن أوافق لكن البنت أختها قد تزوجت كذا، والوسط الاجتماعي يقول كذا وكذا، فيترك الرأي السديد والقرار الصائب مجاملة للآخرين دونما وجود ضرر حقيقي أو مخالفة حقيقية.

٢. لا للعواطف:

لان العواطف عواصف، وهذا نراه كثيرا بين الآباء والأبناء، كم تغلب العاطفة على الآباء والأمهات فيتخذون لأبنائهم قرارات أو يساعدونهم على مسارات في عين الضرر عليهم، وأيضا كم تكون العاطفة سببا في اتخاذ موقف لا يتفق مع المبدأ أو يخالف العهد

والميثاق أو يخالف ما ينبغي ان يكون عليه الإنسان.

٣. لا للتردد والتراجع:

كثيرا ما يتردد الناس ولا يعزمون أمرا ولا يتخذون قراراً، ولا ينشئون عملاً/ ولا يبدون ممارسة، فتضيع الأوقات دونما شيء، وأيضا التراجع يبدأ ثم يرجع ويأخذ ثانية ثم يتقاعس هذا أيضا مبدد للجهد ومضيع للوقت ومؤثر في النفس.

العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار

1. **القيم والمعتقدات:**

للقيم والمعتقدات تأثير كبير في اتخاذ القرار ودون ذلك يتعارض مع حقائق وطبيعة النفس البشرية وتفاعلها في الحياة.

2. **المؤثرات الشخصية:**

لكل فرد شخصيته التي ترتبط بالأفكار والمعتقدات التي يحملها والتي تؤثر على القرار الذي سيتخذه، وبالتالي يكون القرار متطابقا مع تلك الأفكار والتوجهات الشخصية للفرد.

3. **الميول والطموحات:**

لطموحات الفرد وميوله دور مهم في اتخاذ القرار لذلك يتخذ الفرد القرار النابع من ميوله وطموحاته دون النظر إلى النتائج المادية أو الحسابات الموضوعية المترتبة على ذلك.

4. **العوامل النفسية:**

تؤثر العوامل النفسية على اتخاذ القرار وصوابيته، فإزالة التوتر النفسي والاضطراب والحيرة والتردد لها تأثير كبير في إنجاز العمل وتحقيق الأهداف والطموحات والآمال التي يسعى إليها الفرد.

ولا شك أن واقع الرياضة في المؤسسات والهيئات المختلفة هو الذي يدفعنا لإيجاد العلاقة بين اتخاذ القرار وعلاقته بالمعلوماتية، وذلك للأسباب التالية:

١. في مجتمع ثقافته الرياضية في حالة تدنى ينظر فيه إلى كليات التربية الرياضية على أنها كليات المؤخرة وأن الطلاب الحاصلين على نسب من الدرجات المنخفضة هم الذين يلتحقون بهذه الكليات رغم وجود الاختبارات المشروطة لدخول هذه الكليات على عكس المجتمعات المتحضرة فأنها ينظر إلى كليات التربية الرياضية على أنها كليات القمة وان الطلاب الملتحقين بها هم طلاب أبطال في أنشطة رياضية مختلفة بالإضافة إلى نسب النجاح العالية في امتحانات المدارس الثانوية المؤهلة لدخول الكليات .

٢. تمثل تكنولوجيا المعلومات إحدى الوسائل الهامة التي تساعد في عملية صقل وإعداد المعلمين في الجوانب المختلفة (أكاديميا – ثقافيا – مهنيا – ذاتيا).

٣. إن انخفاض أداء الطلاب المعلمين والمعلمين إنما يعزى إلى استخدام الأساليب والوسائل التقليدية في العملية التدريسية داخل الكليات حتى الآن .

٤. إن الطلاب المعلمين أو المعلمين سيواجهون تلاميذ في المدارس هم من نتاج مجتمعات متباينة في الثقافة والأفكار والبيئة الاجتماعية، ومن هذه المجتمعات تلاميذ يحملون داخلهم تفوق رياضي وتفوق علمي تكنولوجي.

٥. الأحداث المتغيرة في مجتمعنا الأم والتي تزداد حدة يوما بعد الآخر، تفرض علينا أن ننظر إلى التشكيل التربوي لهؤلاء الطلاب مع إدخال وسائل التقنيات التعليمية الحديثة في تهيئة وإعداد الطلاب المعلمين.

٦. علينا أن نؤكد العلاقة بين إعداد المعلمين ذاتيا وتكنولوجيا المعلومات والتي تمثل في غايتها صعوبات في الحلول والاستراتيجيات ووسائل تنفيذها .

٧. أن تكنولوجيا المعلومات تتطور بسرعة فائقة في جميع المجالات العلمية الأخرى لدرجة انه يصعب علينا التنبؤ بما هو قادم في المستقبل القريب.

٨. إن التقنيات التربوية للمعلوماتية مازالت في مراحلها الأولى وكثيرا من تطبيقاتها في مجال تدريس التربية الرياضية مازالت في بدايات البحث والتجريب.

في منتصف القرن العشرون ظهر الكمبيوتر وأشاد الجميع من الناس بهذا الجهاز وإيجابياته وبصفته الأداة المثلي للتعليم أما الرأي المعارض فكان يرى أن في استخدام الكمبيوتر تهديدا حقيقيا لضمور القدرات الذهنية للمخ البشرى ، وفقد الإنسان لمهارات العمليات الحسابية لاعتماده على هذه الآلة في القيام بذلك .

أما في ما يختص باكتشاف شبكة المعلومات (الانترنت) فقد أشاد الكثير من الناس على خاصيتها في التعامل المعرفي عبر أرجاء الكون كله وأنها سوف تخرج مكنون المعرفة بحيث يتناقلها الناس عبر

الشبكة بجميع اللغات ، كما أنها سوف تتيح المعلومات للجميع في كل وقت وفى أي مكان ، أما الرأي المعارض فيرى أن العقل مهدد نتيجة حمل المعلومات الزائد بالإضافة إلى انعزالية الفرد بانغلاقه في عالم الرموز التي يتملتئ بها الفضاء.

الخـاتمـــــــة

قد أصبحت الإدارة عملية هامة في المجتمعات الحديثة، بل إن أهميتها تزداد باستمرار بزيادة مجال النشاطات البشرية واتساعه من ناحية، واتجاهه نحو مزيد من التخصص، والتنوع من ناحية أخرى. وقد أحدثت التطورات التكنولوجية، وما زالت تحدث، تغييرات كثيرة في الإدارة وأنماطها، وأصبح على القائمين بأعمال الإدارة مواجهة تحديات التنظيم البشري، والعلاقات الإنسانية وتعقيداتها باستمرار، بالإضافة إلى أن الإدارة تصنف ضمن العلوم الإنسانية وليس العلوم الطبيعية، فهي تتعامل معه كعضو في جماعة عمل يخضع لضغوطها ويتأثر بها، وهي تدرس الشخصية الإنسانية وسلوكياتها التي تتصف بحركتها المستمرة، وعدم ثباتها، ويؤكد عابدين (٢٠٠١) أن ذلك أدى إلى اختلاف تفسير الشخصية الإنسانية، وسلوكها، وتنظيمها، وواقعيتها من مفكر لآخر.

وفي الواقع، تختلف ممارسات القائمين على إدارات المؤسسات، وتصرفاتهم وفقاً لعوامل متنوعة، منها ما يتعلق بذات

المدير، وشخصيته، وإدراكاته، وفلسفته، وإعداده، أو بالنظام الإداري، أو بالإمكانيات المادية، والبيئية المتوفرة وغير ذلك. وقد تتصف ممارسات إدارات المؤسسات، وتصرفاتها بالسلطة والسيطرة المطلقة، أو تميل إلى التعاون والمشاركة في الرأي والعمل، أو قد يغلب عليها الإحجام عن التصدي للمشكلات، وعن التوجيه، والمتابعة وتنأى بنفسها عن الأخذ بزمام الأمر والمبادرة المبدعة، وهذا التنوع في الممارسات، والتصرفات لدى إدارات المؤسسات من حيث التعامل مع العاملين شخصياً، ومهنياً، وتطبيق النظام، وتنفيذ السياسات والإجراءات والوسائل الإدارية المتبعة يضفي على كل إدارة نمطاً معيناً يمكن وصفها به.

فالإدارة جهود ونشاطات منسقة، يقوم بها فريق في المؤسسة. وتعتبر القيادة الإدارية من أهم عناصرها، وأشخاصها، بل إنها تعتبر الركيزة الأولى في العملية الإدارية وضرورة أساسية في نجاح المؤسسة سواء كانت صغيرة أم كبيرة، وذلك لما للقائد الإداري من تأثيرات على مجريات الأمور في أية مؤسسة. لذا فقد اتجه التركيز والاهتمام نحو القيادة المؤسسية كأساس للتطوير، والتقدم الثابت الجذور، وذلك بسبب الدور المهم الذي يلعبه القائد في حياة المؤسسة، واستمراريتها، وفاعليتها ونجاحها. وقد بيّن هواري (١٩٦٤) أن نجاح الإدارة، وفعاليتها يؤثر على سلوك الآخرين تنظيمياً، وإنتاجياً، حيث أن التأثير لا يكون بدرجة واحدة لدى كل المديرين، وإنما تكون الفعالية على درجات متفاوتة

إن القيادة هي القرار – كما سبق أن أوضحنا – وبالحق فإن

الأمة الإسلامية تمر بحالة تحتاج فيها أشد ما تحتاج إلى نوعية من القرارات الجريئة الناجحة من خلال قادة ربانيين مخلصين يطبقون أوامر الله سبحانه ولا يعصونه وينصرونه ويتوكلون عليه امتثالاً لقوله عز وجل .. ﴿فاعف عنهم واستغفر لهم وشاورهم في الأمر فإذا عزمت فتوكل على الله إن الله يحب المتوكلين إن ينصركم الله فلا غالب لكم وإن يخذلكم فمن ذا الذي ينصركم من بعده وعلى الله فليتوكل المؤمنون﴾ .. آل عمران.

على الرغم من أنه يمكن اكتساب الكثير من المهارات عن طريق التعلم إلا أنه ليس من السهل تعلم القدرة على اتخاذ القرارات الصائبة، وأن الإنسان ملزم بالاجتهاد من الناحية الشرعية والتحرك واتخاذ القرار ولو ترتب على ذلك بعض الأخطاء، فعدم اتخاذ القرار هو أسو الأخطاء كلها.

إن المرء مكلف بالاجتهاد بكل ما يمتلك للتوصل إلى القرار السليم، وإذا لم يكن بين البدائل المطروحة حل مناسب قاطع فالواجب اختيار أقلها ضرراً وإذا ما تبين بعد ذلك خطا في القرار كان الأجر مرة واحدة وفي حال الصواب كان للمجتهد أجران.

ان اتخاذ القرار هو عملية متحركة وعلى المرء أن يراقب ويتابع نتائج قراراته ليعدلها عند الحاجة وبالكيفية المطلوبة.

كما أن عملية اتخاذ القرار تنبثق من جمع المعلومات وتحليلها

ومعالجتها بطريقة علمية،الأمر الذي يؤدي إلى تحديد البدائل الممكنة للحل ،كما أن اتخاذ أحد البدائل يتطلب غالبا أخذ الحس البشري في الحسابات عند تفحص أفضلية ما يترتب على بديل ما من نتائج ،فاتخاذ القرار الناجح يعتمد على التقدير السليم كما يعتمد على المعلومات الموثوقة. ومن الجدير بالذكر أن المعلم عندما يقوم بتصميم العملية التعليمية يندمج تلقائيا بعمليات تحليل التعليم وتنظيمه في حين يخطط فقط لعمليات تطبيق التعليم وإدارته وتقويمه ولا ينخرط فيها إلا عندما يباشر عملية التعليم.

تمت بحمده

المراجــــع

١. إبراهيم عبد المقصود : التنظيم والإدارة في التربية البدنية والرياضية والهيئة المصرية العامة للكتاب فرع الإسكندرية ١٩٨١م .

٢. طلحه حسام الدين وعديله عيسي مطر: مقدم في الإدارة الرياضية في القاهرة.

٣. مركز الكتاب للنشر، ١٩٩٧ م .

٤. عبد الحميد شرف: الإدارة في التربية الرياضية بين النظرية والتطبيق ، القاهرة ، مركز الكتاب للنشر ، ١٩٩٠ م .

٥. كمال درويش ، محمد الحماحمي ، سهير المهندس: الإدارة الرياضية (الأسس و التطبيقات) ،القاهرة ، ١٩٩٣ م .

٦. شكرية خليل ملوخية: الإدارة في المجال الرياضي ، القاهرة ، الفنية للطباعة والنشر، ١٩٨٨.

٧. زينب أمين : اشكاليات حول تكنولوجيا التعليم ، دار الهدى للنشر والتوزيع ، المنيا ٢٠٠١.

٨. محمود تيمور ، محمود علم : الحاسبات الاليكترونية وتكنولوجيا الاتصال ، الشروق ١٩٩٧م .

٩. محمد سعد وآخرون : تكنولوجيا التعليم وأساليبها في التربية الرياضية ، مركز الكتاب للنشر ، القاهرة ، ٢٠٠١م.

١٠. مصطفى عبد السميع: تكنولوجيا التعليم، دراسات عربية، مركز الكتاب للنشر، ١٩٩٩م.

١١. نبيل على: الطفل العربي وتكنولوجيا المعلومات، ثقافة الطفل العربي، الكتاب العربي، أكتوبر ٢٠٠٢

١٢. نيك باكارد ، وفيل ريس : توظيف تكنولوجيا المعلومات في المدارس ، دار الفاروق للنشر والتوزيع ، القاهرة ، ٢٠٠٣ م

١٣. يونس عزيز : نظم المعلومات الحديثة ، منشورات جامعة قار يونس ، بدون

١٤. السيد عبد العزيز وسعد بن محمد: ضمان الجودة في التعليم العالي ، عالم الكتب ، القاهر،٢٠٠٥.

١٥. أحمد على الفنيش : استراتجيات التدريس ، الدار العربية للكتاب ، ليبيا ، ١٩٩٨.

١٦. خالد محمد الزواوى : الجودة الشاملة في التعليم ، مجموعة النيل العربية ، القاهرة ،٢٠٠٣ .

١٧. داود مـــــاهر : طرائق التدريس العامة ، جامعة الموصل ، ١٩٩٥ .

١٨. مصطفى السايح : دراسات متقدمة في طرق تدريس التربية الرياضية ، محاضرات لطلاب الدراسات العليا (ماجستير)، ٢٠٠٦.

١٩. مصطفى السايح: علم الاجتماع الرياضي (الثقافة والثقافة الرياضية) مكتبة الإشعاع الفنية للطباعة والنشر، المنتزه، الإسكندرية، ٢٠٠٢.

المؤلفـــــان



- **نعمان عبد الغني**
- مواليد ٢٣ مارس ١٩٦٧ بمدينة قالمة
- مدير سابق للشبيبة والرياضة
- عضو اتحاد المدونين العرب
- ضمن موسوعة علماء التربية البدنية للقرن العشرين للأكاديمية الدولية لتكنولوجيا الرياضة بالسويد
- مهتم بمسائل التربية البدنية و الشؤون الرياضية وقضايا الشباب .
- باحث بالأكاديمية الدولية لتكنولوجيا الرياضة بالسويد.
- شارك في عدة ملتقيات علمية وطنية ودولية.

- **لطيفة عبداللة شرف الدين القعود**
- اختصاصية انشطة وبرامج بادارة التربية الرياضية وارة التربية والتعليم مملكة البحرين

المؤهلات:

- بكالوريوس تربية رياضية جامعة البحرين
- ماجستير الادارة الرياضية جامعة البحرين
- الدكتوراه في الادارة الرياضية جامعة حلوان (اعداد الرسالة)